

Mikko Pakkanen

Liiketoimintasuunnitelma

Perheyrittäjä Frostmen Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2013

| | |
|--|---|
| Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika | Mikko Pakkanen Liiketoimintasuunnitelma Perheyryitys Frostmen Oy 41 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2013 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Koulutusohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Talous ja rahoitus |
| Ohjaaja(t) | Lehtori Iiris Kähkönen |
| <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli laatia selkeä ja hyödyllinen liiketoimintasuunnitelma pienelle rakennusalaalla toimivalle perheyryitykselle. Frostmen Oy tarjoaa remontointipalveluita ja lämmitysjärjestelmien asennuspalveluita. Kohdeyryityksen toiminta oli käynnistynyt edellisenä vuonna.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyön menetelmällä ja kvalitatiivisella tutkimustavalla. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin kirjallisuutta liiketoimintasuunnitelmien laatimisesta, tutkimustyypeistä ja liiketaloudesta sekä alan sähköisiä lähteitä. Teoriaosuus tehtiin lähteiden perusteella ja empiirinen osuus haastatteleamalla kohdeyryityksen edustajaa. Tällöin liiketoimintasuunnitelmasta saatiin kohdeyryityksen toiveiden mukainen.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltiin liikeideaa, analysoitiin kohdeyryitystä, toimialaa, kilpailijoita, toiminnallisia ratkaisuja ja esiteltiin työkaluja yryityksen talouden arviointiin. Liiketoimintasuunnitelma ei sisältänyt markkinointisuunnitelmaa, mitä perusteltiin kohdeyryityksen toiveilla ja sen resurssien puutteella.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi kohdeyryitykselle työkaluja, joiden avulla se pystyy kehittämään toimintaansa tulevaisuudessa. Opinnäytetyön myötä kohdeyryityksen liikeidea konkretisoitui, ja sen perusteella pystyttiin tekemään liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma selkeytti kohdeyryityksen toimintaa ja esitti menetelmiä, joiden avulla yryitys pystyy arvioimaan talouttaan.</p> <p>Kohdeyryitys tulee käyttämään opinnäytetyötä liiketoimintansa suunnitteluun ja kehittämiseen. Siitä on hyötyä kohdeyryitykselle kolmen vuoden aikana, minkä jälkeen on syytä tehdä uusi liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää myös markkinointisuunnitelman. Opinnäytetyönä tehdyn liiketoimintasuunnitelman avulla kohdeyryitys pyrkii kasvattamaan liiketoimintaansa hallitusti kohti parempia tuloksia.</p> | |
| Avainsanat | liiketoimintasuunnitelma, perheyryitys, liikeidea, rakennusala |

| | |
|--|--|
| Author(s) Title Number of Pages Date | Mikko Pakkanen Business plan Family Business Frostmen Oy 41 pages + 2 appendices November 2013 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | Accounting and Finance |
| Instructor(s) | Iiris Kähkönen, Senior Lecturer |
| <p>The purpose of the present thesis was to lay a clear and useful business plan for Frostmen Oy, a small family business that operates in construction business and specializes in renovation services. The company started its operation in the previous year.</p> <p>The thesis was made by following the method of development research and it also included aspects of qualitative research method. The material included professional literature and electronic sources about business plans and their different structures, research types, general economics and business administration. The empirical part was produced by interviewing the company's representative. This way the business plan took shape to respond to the needs and wishes of the company.</p> <p>The business plan included the business idea, various analyses about the business, field of operation and competitors, operational solutions and also tools to evaluate the company's finances. This business plan did not include a marketing plan.</p> <p>The thesis resulted in tools for the company that can be used in the future to develop the company's operations. The business idea of the company became concrete and it was the basis of this business plan. The business plan organized the company's operations and introduced some methods for evaluating the company finances.</p> <p>Frostmen Oy will use this thesis to plan and improve its business. It is useful for the company for a period of three years, after which it is strongly recommended to make a new business plan that includes also a marketing plan. With the present business plan the company will try to grow its business towards controlled growth and better results.</p> | |
| Keywords | business plan, family firm, business idea, construction |

Sisällys

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Aiheen esittely | 1 |
| 1.2 | Kohdeyrityksen esittely | 1 |
| 1.3 | Tavoite | 2 |
| 1.4 | Tutkimusmenetelmän ja aiheen valinta | 3 |
| 2 | Liiketoimintasuunnitelman perustat | 5 |
| 2.1 | Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus | 5 |
| 2.2 | Yritysideasta liikeideaksi | 5 |
| 2.3 | Visio ja tavoitteet | 6 |
| 2.4 | Yrityksen nimeäminen | 7 |
| 2.5 | Liikeidean tarkastelu | 8 |
| 2.6 | Frostmen Oy:n liikeidea | 9 |
| 2.6.1 | Liikeidean synty | 9 |
| 2.6.2 | Tarve yrityksen perustamiselle | 11 |
| 2.6.3 | Imago | 11 |
| 2.6.4 | Asiakkaat | 12 |
| 2.6.5 | Palvelut | 12 |
| 2.6.6 | Toiminta | 12 |
| 2.7 | Frostmen Oy:n tavoitteet | 14 |
| 3 | Analyysit | 15 |
| 3.1 | Yritysanalyysi | 15 |
| 3.2 | Frostmen Oy:n SWOT-analyysi | 16 |
| 3.2.1 | Vahvuudet | 17 |
| 3.2.2 | Heikkoudet | 18 |
| 3.2.3 | Mahdollisuudet | 19 |
| 3.2.4 | Uhat | 20 |
| 3.3 | Toimiala-analyysi | 21 |
| 3.4 | Frostmen Oy:n toimiala-analyysi | 23 |
| 3.5 | Kilpailu- ja kilpailija-analyysi | 24 |
| 3.6 | Frostmen Oy:n kilpailija-analyysi | 26 |
| 4 | Toiminnalliset ratkaisut | 27 |
| 4.1 | Toimitilat | 27 |
| 4.2 | Frostmen Oy:n toimitilat | 29 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.3 | Henkilöstö | 31 |
| 4.4 | Frostmen Oy:n henkilöstö | 32 |
| 5 | Talous | 34 |
| 5.1 | Talouden arviointi | 34 |
| 5.2 | Kassavirtalaskelma | 34 |
| 5.3 | Frostmen Oy:n talouden suunnittelu | 36 |
| 5.3.1 | Tulevaisuuden ennustaminen | 36 |
| 5.3.2 | Budjetointi | 37 |
| 5.4 | Frostmen Oy:n taloudelliset tavoitteet | 38 |
| 5.4.1 | Liikevaihto | 38 |
| 5.4.2 | Kannattavuus | 38 |
| 6 | Opinnäytetyön arviointi | 39 |
| 6.1 | Prosessin arviointi | 39 |
| 6.2 | Reliabiliteetti ja validiteetti | 40 |
| 6.3 | Tulevaisuudensuunnitelmat | 41 |
| | Lähteet | 42 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Kassavirtalaskelma | |
| | Liite 2. Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä | |

1 Johdanto

1.1 Aiheen esittely

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyritys Frostmen Oy:n toimintaa. Kohdeyritys on pieni perheyritys, joka toimii rakennusosalalla. Yritys keskittyy pienremontteihin ja saneerauspalveluihin, mutta osaamista löytyy myös erilaisten lämmityslaitteiden asentamisesta julkisivuremontteihin. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyviä asioita, erilaisia analyysejä, markkinointi- ja myyntikeinoja sekä yrityksen taloutta käsitteleviä asioita ja esittelee yrittämiseen liittyviä riskejä.

Rakennusala on haastava etenkin vallitsevan taloustilanteen, mutta myös kovan kilpailun vuoksi. Alalla on vaikeaa erottua kilpailijoista ja työtarjouksia ei välttämättä tule taasisin väliajoin. Pienen rakennusalan yrityksen on tehtävä huomattavasti enemmän töitä varmistaakseen olemassaolonsa ja kilpaillessaan isompia yrityksiä vastaan. Liiketoimintasuunnitelmalla pyritään lisäämään kohdeyrityksen kilpailukykyä sekä näkyvyyttä ja parantamaan erottautumista muista alan yrityksistä.

Tämä tutkimus keskittyy erityisesti perheyritykseen ja siihen, miten perheyrityksissä selvittää yrittämisen haasteista sekä sen vaikutuksista jokapäiväiseen arkeen perheen kesken. Perheyrityksen toiminta poikkeaa normaalin yrityksen toiminnasta sen omistussuhteen vuoksi. Sukupolven vaihdos aiheuttaa monille perheyrittäjille visaisia kysymyksiä, kuten sen, kuka jatkaa yrityksen toimintaa. Toiminnan jatkaminen saattaa merkitä perheyrityksille ylitsepääsemätöntä haastetta ja toiminnan lopettamista, mikäli kukaan ei ole jatkamassa yrityksen toimintaa. Perheyrityksissä joudutaan pohtimaan tulevaisuutta melko pitkälle juuri tämän seikan vuoksi.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Frostmen Oy on pieni perheyritys, jonka omistaa Esko Pakkanen ja hänen perheensä. Yritys toimii rakennusosalalla tehden pienrakennuksia, remontointeja, ilmalämpöpumppujen asennusta sekä muuta rakennukseen ja remontointiin liittyvää. Yrittäjällä on aikaisempaa kokemusta omasta yrityksestä, joka toimi samalla alalla. Ennen Frostmen Oy:n perustamista Pakkanen oli mukana perustamassa yritystä kahden tuttavansa

kanssa, mutta yrityksen toiminta ei koskaan käynnistynyt kunnolla. Tähän syynä olivat erimielisyydet perustajien välillä.

Vuonna 2012 Esko Pakkanen perusti oman yrityksensä Frostmen Oy:n, jossa hän toimi aluksi yksin. Myöhemmin yrityksen toimintaan liittyi mukaan hänen nuorempi poikansa oppisopimuksella. Pakkasten yrittäjäperhe on nelihenkinen perhe, josta äiti ja vanhempi poika työskentelevät toisissa yrityksissä. Frostmen Oy:n on tarkoitus olla Pakkasten perheyritys, joka työllistää perustajan lisäksi hänen nuoremman poikansa sekä mahdollisesti myös vanhemman poikansakin.

Perheyritys on määritelty yritykseksi, jossa yhden perheen tai suvun hallinnassa on yli puolet äänivallasta, joka voi olla välillistä tai välitöntä. Yhden perheen tai suvun jäsenen tulee olla mukana yrityksen hallinnossa tai johdossa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 27.) Frostmen Oy:n alkuvaiheessa toimintaa pystytään harjoittamaan pelkästään yrittäjän ja hänen lastensa avulla. Tulevaisuudessa toiminnan kasvaessa Frostmen Oy saattaa palkata työvoimaa myös yrittäjäperheen ulkopuolelta.

1.3 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kohdeyritykselle hyödyllinen ja selkeä liiketoimintasuunnitelma. Tutkimus on kehittämishanke, joka tehdään yhdessä kohdeyritystä haastatellen ja sen toiveiden mukaisesti. Viitekehys on laadittu tukemaan liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltäviä asioita, ja tutkimus etenee sen mukaisesti. Opinnäytetyön teoriaosuuden tavoitteena on luoda varmuutta empiirisessä osassa esitetyille asioille ja antaa kohdeyritykselle lisää lähteitä, joista opinnäytetyössä käsiteltäviä asioita voidaan syventää.

Opinnäytetyön empiirisen osan eli itse liiketoimintasuunnitelman tavoite on olla selkeä askeleittain etenevä suunnitelma toiminnan kehittämiseksi. Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu kohdeyrityksen toiminnan aloittamisen jälkeiseen aikaan, ja tulevaisuudessa toiminnan kehittämiseen enintään kolmen vuoden aikajaksolla. Liiketoimintasuunnitelman avulla kohdeyritys pystyy tehostamaan toimintaansa ja saa hyödyllisiä tietoja sekä käytännön ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin. Liiketoimintasuunnitelmaa seuraamalla yritys matkaa kohti hallittua kasvua ja toiminnan perusteet ovat vahvalla pohjalla tule-

vaisuutta varten. Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu erityisesti kohdeyrityksen työkaluksi, jonka avulla se pystyy kehittämään toimintaansa.

1.4 Tutkimusmenetelmän ja aiheen valinta

Opinnäytetyö on toteutettu kehittämistyön menetelmän mukaan, jossa empiirinen osa on tehty kohdeyrityksen toiveiden ja mieltymysten mukaisesti. Tutkimuksellinen keittäminen sisältää esimerkiksi yrityksen käytännön ongelmien ratkaisua ja sen toiminnan kehittämistä uusien ideoiden ja toimintatapojen avulla. Kehittämistyössä ongelmien kartoittamisen lisäksi niihin pyritään etsimään ratkaisuja ja parempia vaihtoehtoja, joiden myötä toimintaa lähdetään kehittämään. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta sen päämäärässä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä etsitään teorian lisäksi käytännön parannuksia sekä uusia toimintatapoja, joita voidaan soveltaa käytäntöön. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti. 2009, 19.)

Kehittämistyön päämäärä vaikuttaa myös käytettäviin menetelmiin ja tutkimuksen prosesseihin (Ojasalo ym. 2009, 19). Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman todellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei pystytä mittaamaan määrällisesti ja tutkimuksessa pyritään löytämään tosiasioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei ole objektiivinen, sillä tutkija arvioi itse tutkittavaa asiaa. Tulokset ovat siis tutkijan omia ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat johonkin tiettyyn tutkittuun kohteeseen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara. 2005, 151–152.)

Tiedot on kerätty haastattelemalla kohdeyrityksen edustajaa, jolloin on saatu selkeä kuva yrityksen tarpeista ja kehitettävistä asioista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelulla pystytään keräämään tietoa joustavasti, jolloin tulokset ovat täysin tutkittavan asian mukaisia. Haastattelemalla kohdeyrityksen edustajaa saadaan selville haastateltavan mielipiteitä ja toiveita työn sisällöstä. (Hirsjärvi ym. 2005, 193–194.) Tämän opinnäytetyön tekemisessä on haastateltu kohdeyrityksen edustajaa Esko Pakkasta, minkä johdosta aineistoa on pystytty täydentämään työn edetessä.

On olemassa useita liiketoimintasuunnitelmia käsitteleviä tutkimuksia, jotka keskittyvät esimerkiksi tietynlaisiin yrityksiin, aloihin tai yritysten elinkaaren eri vaiheisiin. Aihetta

voidaan muokata loputtomiin kohdeyrityksen mieltymysten ja tarpeiden mukaan. Jokainen yritys on erilainen, joten liiketoimintasuunnitelmatkin ovat yksilöllisiä eivätkä ne välttämättä päde edes saman alan yritysten välillä.

Tätä tutkimusta tehdessäni olen tutustunut muihin vastaavaa aihetta käsitteleviin tutkimuksiin. Arja Auerkarin 2012 Metropolia Ammattikorkeakoulussa tekemä opinnäytetyö sisältää liiketoimintasuunnitelman kampaamoalan yritykselle, joka perustetaan vasta suunnitelman jälkeen. Tässä liiketoimintasuunnitelmassa kohdeyritys toimii täysin eri alalla ja yritystä ei ole vielä perustettu. Helena Miettisen vuonna 2012 Turun ammattikorkeakoulussa tekemä opinnäytetyö ”Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma - Case: Rakennusalan yritys” käsittelee aloittavan yrityksen toimintaa. Miettisen työ on hyvin lähellä tämän työn aihetta, mutta tämä työ eroaa Miettisen työstä kohdeyrityksen omistusmuodoltaan. Miettisen työssä yritystä ei myöskään ole vielä perustettu tutkimuksen valmistuttua.

Jesse Helvilän Lahden ammattikorkeakoulussa vuonna 2013 tekemä opinnäytetyö ”Liiketoimintasuunnitelma pienyrityksen toiminnan kehittämisen työkaluna” vastaa aiheeltaan hieman tämän työn aihetta. Helvilän työ keskittyy LVI-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja siinä on käytetty toiminnallista opinnäytetyömallia. Iiro Hinkkanen on tehnyt Tampereen ammattikorkeakoulussa vuonna 2012 opinnäytetyön ”Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma - Case: Keski-Hämeen Rakennus Oy”. Hinkkasen työ sisältää liiketoimintasuunnitelman vuonna 1994 perustetulle yritykselle, jonka toiminta on jo pitkään ollut vakiintunutta. Tämän työn kohdeyritys on elinkaareltaan alkuvaiheessa verrattuna Hinkkasen työn kohdeyritykseen, joten liiketoimintasuunnitelmissa on selkeitä eroja. Aikaisemmissa opinnäytetöissä ei ole käsitelty erityisesti rakennusalalla toimivaa pientä perheyritystä, joka on elinkaarensa alkuvaiheessa. Kohdeyrityksen yrittäjällä on aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä, joten tässä työssä ei keskitytä yrittäjyyteen.

Liiketoimintasuunnitelma on keskeinen osa liiketalouden koulutusohjelmaa, koska se kattaa monipuolisesti koko koulutusohjelman sisältöä. Siinä yhdistyy kaikkien suuntautumisvaihtoehtojen osa-alueita, ja se on kattava näyte koulutusohjelmassa opituista asioista. Liiketoimintasuunnitelma on myös tärkeä väline yritysmaailmassa, sillä toiminnan kehittämisen lisäksi sitä vaaditaan myös haettaessa rahoitusta yrityksen toimintaan.

2 Liiketoimintasuunnitelman perustat

2.1 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa dokumentoitua selvitystä yrityksestä ja sen toiminnasta. Se laaditaan tarkentamaan ja konkretisoimaan yrityksen liikeideaa toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnan tärkeimpiä työkaluja, jonka avulla kehitetään yrityksen toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. (Puustinen 2004, 59.) Tämä liiketoimintasuunnitelma on tehty kehittämään kohdeyrityksen toimintaa seuraavan kolmen vuoden aikavälillä, jonka jälkeen on laadittava uusi liiketoimintasuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan kohdeyritystä, toimialaa sekä kilpailutilannetta markkinoilla. Näiden analyysien perusteella voidaan tehdä kohdeyrityksen markkinointisuunnitelma. Kattava liiketoimintasuunnitelma sisältää myös arvioita ja laskemia yrityksen taloudesta sekä rahoitustarpeesta. Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään apuna yrityksen esittelemisessä asiakkaille, sidosryhmille sekä rahoitusta haettaessa. Se vahvistaa yrittäjän kertomaa tukemalla sitä faktoilla ja konkreettisilla luvuilla.

Frostmen Oy:n liiketoimintasuunnitelma on räätälöity yrityksen tarpeiden mukaan ja se sisältää asioita, joista on eniten hyötyä yrityksen alkuvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelma on ensisijaisesti tarkoitettu yrittäjän käyttöön liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen (Puustinen 2004, 60). Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelmassa on käytetty helposti ymmärrettäviä termejä sekä laskelmia, joita yrittäjä pystyy käyttämään itsekin. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös tiivistelmä, jossa esitellään liiketoimintasuunnitelman tärkeimmät kohdat. Tiivistelmän tarkoitus on herättää rahoittajien mielenkiinto ja kuvailla yritystä sekä yrittäjää lyhyesti.

2.2 Yritysideasta liikeideaksi

Yrityksen perustamisen ensimmäinen vaihe on yritysidean syntyminen. Yritysidea voi syntyä perustajalle monella eri tavalla. Perheyrityksen jatkaminen voi olla monelle nuorelle haaste. Perheen sisällä voi olla joskus hankalaa päättää, kuka perheessä jatkaa vanhempien työtä yrittäjänä. Yritysidea syntyy yrittäjän tarpeesta ansaita rahaa, haluun kokeilla omia rajojansa, tarttua uusiin haasteisiin, tehdä jotain mielenkiintoista tai kaikin näistä yhdessä. Valmis yritys ei kuitenkaan synny aivan yhden yön pohdiskelun

jälkeen vaan se vaatii paljon pitkäjänteistä suunnittelua ja taustatyötä. (Raatikainen 2011, 23.)

Alkuinnostuksen jälkeen on syytä odottaa rauhallisesti ja miettiä konkreettisesti mahdollista yrityksen perustamista sekä miten se vaikuttaa perustajan tulevaisuuteen henkilökohtaisella tavalla. Kun yritysidea vahvistuu ja perustaja on entistä varmempi toteuttaakseen ideansa, on syytä tehdä hieman taustatyötä ja selvittää yrittäjyyteen liittyviä seikkoja. Perustajalla saattaa olla useita ideoita perustettavaan yritykseen liittyen, joten ne kannattaa kirjata ylös ja jatkojalostaa pidemmälle, jotta kokonaiskuva selkeytyisi. Ideoista kannattaa aluksi valita vain parhaimmat, joiden perusteella yritystä lähdetään toteuttamaan.

Yritysidea muuttuu vähitellen liikeideaksi, kun yrittäjä tekee taustatyötä ja jalostaa yritysideaansa pidemmälle. Liikeidea on konkreettinen, toteutettavissa oleva idea perustettavasta yrityksestä, joka toimii liiketoimintasuunnitelman sekä koko perustettavan yrityksen selkärangana. Hyvin suunniteltu ja selkeä liikeidea on ratkaisevassa asemassa yhdessä liiketoimintasuunnitelman kanssa yrityksen etsiessä rahoitusta toiminnalleen. Pankkilainan saamista edesauttaa innostava ja mukaansatempaava liikeidea, joka on myös välttämätön lainaa haettaessa. Liikeidean tulee olla kunnianhimoinen, mutta myös toteuttamiskelpoinen, sillä sijoittajat ajattelevat yrityksen mahdollisuutta tuottaa tulosta sijoittamalleen rahalle.

2.3 Visio ja tavoitteet

Yrityksen peruspilareihin kuuluu liikeidean lisäksi myös vision sekä mission laatiminen. Nämä kaksi asiaa ohjaavat yrityksen toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Visio tarkoittaa yrittäjän ja yrityksen näkemystä yrityksen tulevaisuudesta tietyn ajanjakson jälkeen, esimerkiksi kolmen, viiden tai jopa kymmenen vuoden kuluttua. Yrittäjän arvioitua liikeidean toimivuuden ja yrityksen todelliset mahdollisuudet markkinoilla, on aika luoda visio yritykselle. Yrittäjän kannattaa kuvitella tulevaisuus mahdollisimman innostavasti ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista, sillä silloin se konkretisoituu ja yrittäjä pystyy kertomaan siitä sidosryhmilleen vakuuttavasti. (Meretniemi & Ylönen 2009, 29.)

Liiketoimintasuunnitelma ei ole pelkästään kuvaus yrityksen tämänhetkisestä tilasta ja toiminnoista, vaan se on myös visio tulevaisuudesta. Visio hahmottaa yrityksen nykytilan, kehityssuunnan sekä miten asetetut tavoitteet saavutetaan. (Raatikainen 2011,

171.) Tulevaisuuden tavoitteita asetettaessa tulisi olla maltillinen eikä yrittää tavoitella mahdotonta. Riman ei tulisi olla myöskään liian alhainen, sillä liian helposti saavutettu tavoite ei kannusta parantamaan toimintaa edelleen. Realistisesti asetetut tavoitteet ja huolellisesti suunniteltu visio siitä miten tavoitteet saavutetaan, ovat tärkeimmät työvälineet yrityksen toiminnan ohjaamisessa.

2.4 Yrityksen nimeäminen

Varmistuttua liikeidean toimivuudesta, yrittäjän tulisi miettiä sopivaa nimeä yritykselleen. Nimeen vaikuttaa myös yritysmuodon valinta. Laissa säädetään esimerkiksi, että yksityisen elinkeinonharjoittajan nimessä ei saa esiintyä kenenkään muun nimeä kuin yrityksen omistajan. Avoimen yhtiön nimessä on maininta ”avoin yhtiö” ja samoin kommandiittiyhtiössä tulee mainita yritysmuoto tai sen tunnettu lyhenne Ky. Lain mukaan myös yksityisen osakeyhtiön nimessä tulee ilmetä yritysmuoto tai sen lyhenne Oy. (Raatikainen 2011, 77–78.)

Yrityksen nimi on usein ensimmäinen markkinoinnillinen kontakti asiakkaaseen, joten sen tulisi olla houkutteleva ja hyvin erottautuva muista toimialan yrityksistä. Nimi vaikuttaa markkinointiin, koska se on aina esillä ja toimii ensimmäisenä viestinä yrityksestä ulospäin. Nimen olisi hyvä olla sellainen, josta kävisi ilmi, mitä yrityksessä tehdään. Raatikainen on listannut teoksessaan Liikeideasta liikkeelle (2011) muutamia seikkoja, jotka helpottavat yrityksen toiminimen valintaa.

Nimen tulee olla

- myyvä eli sillä täytyy luoda tietty mielikuva markkinoille
- potentiaalisten asiakkaiden hyväksymä
- riittävän lyhyt ja selkeä
- helposti äännettävissä ja kirjoitettavissa oikein
- riittävän yksilöivä ja omaperäinen eli se ei saa sekoittua jo aiemmin rekisteröityyn nimeen
- toimintansa mukainen eli yksinyrittäjän toiminimessä ei saa esiintyä harhaanjohtavasti esimerkiksi sanaa team tai yrityksessä ei saa harjoittaa muuta yritystoimintaa kuin mitä sen nimestä voisi päätellä
- hyvän tavan mukainen, siveellinen tai muuten sopiva sekä yleisesti käytetyissä vieraissa kielissä hyväksyttävä

(Raatikainen 2011, 77).

Yrityksen toiminimi on osa yritysimagea, joka muodostuu kokonaisuutena yrityksen henkilöstön ja erityisesti johtajan toiminnan tuloksena. Yritysimage on kuluttajille muo-

dostuva kuva yrityksestä, joka on kokemusten, kuullun tai muun tekijän perusteella tehdyn päätelmän ja mielipiteen tulos. Toiminimeä valittaessa on ajateltava myös tulevaisuutta, koska yrityksen toiminta ja tavoitteet saattavat muuttua vuosien varrella, minkä vuoksi liian yksityiskohtainen nimi ei välttämättä vastaa muuttunutta toimintaa.

Myös kielivalinnalla on merkitystä, sillä mikäli yritys haluaa laajentaa toimintaansa ulkomaille, olisi nimen syytä olla kansainvälisesti käytännöllinen. Perheyriksien nimeämisessä voidaan erottautua normaalista toiminimen valinnasta nimeämällä yritys perheen mukaan tai siihen liittyvästi. Esimerkiksi yrittäjäperheen sukunimen tai siihen viittaavasti nimetyn yrityksen toimialaa ei ole määritelty suoraan nimessä, jolloin sukupolvenvaihdoissa ei välttämättä tarvitse jatkaa samalla toimialalla, mutta voidaan silti käyttää vanhaa toiminimeä.

Frostmen Oy on nimetty yrittäjäperheen sukunimen ja yrityksen osakkaiden mukaan. Yrittäjäperheen sukunimi on Pakkanen, ja yrityksen osakkaina ovat kaikki perheen miespuoliset jäsenet. Nimi kuvaa siis hyvin myös perheyriksitystä. Englanninkielinen nimi valittiin nykyaikaisen trendin mukaisesti, sillä suomen kielellä nimi olisi ollut hieman vanhanaikainen. Nimi ei suoranaisesti liity rakentamiseen tai remontointiin, mutta sen voi yhdistää ilmalämpöpumppujen viilennysominaisuuteen.

2.5 Liikeidean tarkastelu

Kun yrittäjälle on syntynyt useita ideoita perustettavasta yrityksestä, niitä kannattaa tutkia ja arvioida, jotta voitaisiin erotella kaikkien ideoiden joukosta tärkeimmät. Näin saadaan selville yrityksen päätoimen määrittävät ideat. Yrittäjän kannattaa esittää itselleen kysymyksiä liittyen liikeideaan. Hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi ”Mitä?” ”Kenelle?” ja ”Miten?”. Näihin kysymyksiin vastaamalla selvitetään liikeidean toimivuutta ja hahmotetaan yrityksen päätoimi.

”Mitä?”-kysymykseen vastaamalla saadaan selville, mitä yritys myy. Onko myytävä tuote, palvelu tai jopa molempia? Onko myytävä tuote tai palvelu jokin uusi keksintö vai jo keksitty? Mikäli se on jo olemassa oleva tuote tai palvelu, miten se saadaan erotettua nykyisistä markkinoilla olevista tuotteista tai palveluista? Uuden yrityksen on erotuttava tuotteellaan tai palvelullaan kilpailijoistaan.

”Kenelle?”-kysymys määrittää yrityksen asiakkaat. Asiakkaat olisi hyvä jakaa kohderyhmiin, jotta voitaisiin suunnata myytävät tuotteet tai palvelut sopivalle kohderyhmälle. Kohderyhmät voi jakaa esimerkiksi iän, sukupuolen tai minkä tahansa tekijän perusteella. Kohderyhmän valitsemisessa kannattaa miettiä sen kokoa. Mikäli kohderyhmä on hyvin pieni, myytävien tuotteiden tai palveluiden myyntimahdollisuudet ovat myös vähäiset. Tuotetta tai palvelua ei myöskään voi suunnata liian suuren kohderyhmän mukaan, sillä kohderyhmässä on liian monta asiakasta, joiden mieltymykset eriävät toisistaan.

”Miten?”-kysymyksellä yrittäjä miettii yrityksen toimintatapoja ja niiden vaikutusta valmistettavalle tuotteelle tai palvelulle. Yrittäjän kannattaa suunnitella valmiiseen tuotteeseen tai palveluun tarvittavat työvaiheet sekä siihen vaaditut työtunnit. Työn tekemiseen vaadittavien työkalujen ja työvälineiden alustava kartoitus olisi hyödyllistä tehdä tässä vaiheessa. Nämä kysymykset auttavat yrittäjää hahmottamaan yrityksen toiminnallista puolta ja vahvistamaan liikeidean toimivuutta.

Kohdeyrityksen rajalliset työvälineet, aika ja työvoima asettavat tietyt rajat liikeidean laajuudelle. Tämä on hyvä asia, sillä alussa yrityksen kannattaa keskittyä muutaman ensisijaisen palvelun tarjoamiseen. Liian laaja palveluvalikoima tuo lisää haasteita ja vaatii enemmän resursseja. Pieni perheyritys laajalla palvelutarjonnalla antaa sekalaisen kuvan yrityksestä. Palvelutarjontaa voi laajentaa myöhemmin tulevaisuudessa, mutta siinä pitää ottaa huomioon kasvavat resurssien tarpeet.

2.6 Frostmen Oy:n liikeidea

2.6.1 Liikeidean synty

Frostmen Oy:n liikeidea johtaa yrittäjän aikaisemmasta yrityksestä, joka toimi myös rakennusalalla. Liikeidea syntyi vähitellen yrittäjän halusta perustaa jälleen oma yritys ja ansaita elantonsa yrittäjänä. Yrittäjä toimi välissä kahdessa eri yrityksessä palkkatoissa ja samalla kerrytti osaamista rakennusalalta entisestään. Tutuksi tulivat erilaiset rakennusalalla käytettävät materiaalit kuten laastit, tasoitteet, liimat ja maalit. Toisessa yrityksessä yrittäjä vastasi ilmalämpöpumppujen teknisestä neuvonnasta ja niiden asennuskoulutuksista.

Aikaisemman ja opitun työkokemuksen perusteella liikeidea muotoutui konkreettiseksi sisältäen yrittäjän osaamisen mukaisia palveluita. Liikeidean pääroolissa ovat edelleen saneerauspalvelut kuten aikaisemmankin yrityksen kohdalla, mutta uusi yritys tarjoaa myös ilmalämpöpumppujen asentamis- sekä huoltamispalveluita. Saneerauspalveluihin sisältyvät erilaiset huoneistojen remontoinnit, omakoti-, rivitalojen sekä kesäasutusten julkisivu- ja kattoremontit.

Liiketoimintasuunnitelma perustuu liikeideaan, joka muutetaan toiminnalliseen muotoon liiketoimintasuunnitelman avulla. Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu liikeideamallin pohjalta. Leena Raatikainen esittelee teoksessaan Liikeideasta liikkeelle (2011) liikeideamallin, jota on käytetty myös Frostmen Oy:n liiketoimintasuunnitelman perusteena. Liikeideamalli (kuvio 1) avulla liikeideaa on arvioitu ja tarkasteltu yksityiskohtaisemmin. Liikeideamalli vastaa kysymyksiin mitä yritys myy, kenelle se myy sekä miten se toimii.



Kuvio 1. Liikeideamalli (mukaillen Raatikainen 2011, 39).

2.6.2 Tarve yrityksen perustamiselle

Frostmen Oy on perustettu asiakkaiden saneerauspalveluiden tarpeen kysynnän vuoksi. Tarve on lisääntynyt entisestään ja etenkin lämmitys- ja ilmastointilaitteiden asennuspalvelun kysyntä on kasvanut. Osaksi kysyntään ovat vaikuttaneet lämpimät kesät sekä kasvaneet lämmityskustannukset. Asuintilat kuluvat ajan myötä ja niitä joudutaan korjaamaan tietyin väliajoin. Asiakkaat haluavat myös uudistaa asuintilojensa osia tai kokonaisuuksia.

Kesäasutuksilla nykyajan trendiksi on muodostunut mukavuudenhaluisuus, joka tarkoittaa kesäasunnon varustelua vastaamaan enemmän pääasunnon mukavuuksia. Sähkötömistä ja ilman juoksevaa vettä toimivista vanhemmista kesäasunnoista halutaan tehdä moderneja, jotta siellä voitaisiin vierailla vuoden ympäri. Talviaikaan kesäasunnon lämmitys on ratkaisevassa asemassa. Lämmityskustannusten tulisi olla mahdollisimman alhaiset, koska asunnossa ei vietetä välttämättä pidempiä aikoja. Ilmalämpöpumput sopivat tähän tarkoitukseen täydellisesti, sillä niillä voidaan lämmitellä asunto kokonaan tai isommissa osittain.

2.6.3 Imago

Rakennusalailla toimivalle pienelle perheyriykselle imago on todella tärkeä tekijä koko yrityksen toiminnan kannalta. Kaikki yritykseen liittyvä tekeminen ja asiakkaille muodostunut kuva vaikuttavat uusien asiakkaiden hankkimiseen. Työnjälki on oltava laadukasta ja huolellista, sillä huonosti tehty korjaus johtaa uusiin toimenpiteisiin ja pahimmassa tapauksessa yrityksen maine kärsii. Perheyriyksen kannattaa hyödyntää myös taustaansa imagossa, jota halutaan viestittää asiakkaalle. Perheyritys merkitsee monelle pientä perheen voimin toimivaa yritystä, jolle yrityksen ja perheen maine on tärkeää.

Yrityksen tulee erottautua kilpailijoistaan, jotta se saavuttaisi kilpailuetua. Asiaksläheisyys tarkoittaa, että yritys on helposti lähestyttävissä ja se ottaa huomioon asiakkaiden toiveet. Toimittaessa asiakkaiden omistamissa työkohteissa, heidän toiveensa ja mielenpiteensä säätelevät pitkälti valmista lopputulosta. Mikäli asiakkaiden toiveet eivät johda parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen, voidaan asiakkaalle ehdottaa toista ratkaisua. Tämä on tehtävä kuitenkin harkiten ja perusteltava huolellisesti, jotta asiakas ei

pahastuisi asiasta. Lopulta päätöksen tekee kuitenkin asiakas, joten muutaman erilaisen toteutusvaihtoehdon esittäminen luo ammattimaista kuvaa yrityksestä ja sen osaamisesta.

2.6.4 Asiakkaat

Frostmen Oy:n asiakaskunta koostuu yksityisistä henkilöistä, jotka omistavat asunnon, kesäasunnon tai molemmat sekä yrityksistä, jotka tarvitsevat uudistusta tai remontoimia toimitiloihinsa. Asiakaskunta on laaja ja käytännössä iältään kaikki 18–80 -vuotiaat henkilöt sekä pienet ja keskisuuret yritykset. Yrityksen toiminta ei ole vielä tarpeeksi kattavaa, jotta se voisi remontoida suurempia yritysten toimitiloja. Vuokra-asunnoissa asuvat yksityiset henkilöt eivät yleensä saa teettää isompia remontteja tai muutoksia asuntoihin, koska asunnon omistaa joku toinen. Vuokra-asuntojen remontit ja muutokset ovat asunnon omistajan vastuulla.

2.6.5 Palvelut

Kohdeyritys myy rakennus-, saneeraus sekä ilmastointi/lämmityslaitteiden asennuspalveluita ja mahdollisuuksien mukaan muita remontointiin liittyviä palveluita. Palvelut ovat yhdisteltävissä asiakkaan tarpeiden mukaan, esimerkiksi loma-asuntoa voidaan remontoida ja sinne voidaan asentaa samalla myös ilmalämpöpumppu. Suosituimmat palvelut ovat erilaiset saneerauspalvelut, joita tehdään asiakkaiden asunnoissa tai loma-asunnoissa. Frostmen Oy tarjoaa myös erilaisia konsultointipalveluja liittyen rakentamiseen ja asuintilojen lämmitysratkaisuihin.

2.6.6 Toiminta

Frostmen Oy:n toiminta on perustunut alkuvaiheessa asiakkaiden yhteydenotoista syntyneisiin työtarjouksiin ja aikaisempien asiakkaiden suositusten myötä. Asiakkaiden yhteydenotot perustuvat korkealaatuiseen työhälkeen, mikä on yksi Frostmen Oy:n tärkeimmistä valttikorteista yrityksen markkinoinnissa. Yritys on ollut onnekas sen alkuvaiheessa, sillä se on saanut riittävästi uusia asiakkaita pelkästään vanhojen asiakkaiden suositusten myötä. Frostmen Oy panostaa markkinoinnissaan enemmän Internet sivuihinsa sekä laadukkaaseen työhälkeen perinteisen lehti-ilmoittelun ja mediassa tapahtuvan markkinoinnin sijaan. Lehtimainonnan avulla voidaan saavuttaa uusia asiak-

kaita, mutta sen avulla ei välttämättä pystytä aiheuttamaan asiakkaalle tarvetta Frostmen Oy:n tarjoamille palveluille.

Yritys toimii yrittäjän perheen voimin. Yrityksen toiminnassa ovat mukana yrittäjän lisäksi molemmat hänen poikansa, joista toinen työskentelee alussa oppisopimuksella ja toinen osa-aikaisena projektityöntekijänä. Oppisopimuksen myötä toisesta pojasta on tarkoitus kouluttaa tulevaisuudessa päätoimisesti työskentelevä ja mahdollisesti yritystä jatkava henkilö. Osa-aikaisesti työskentelevä poika auttaa yritystä erilaisissa konsultointitehtävissä, joissa tarvitaan liiketaloudellista osaamista. Talouden hoitamisessa ja tilinpäätösten tekemisessä Frostmen Oy käyttää tilitoimiston palveluita.

Toimitiloina Frostmen Oy käyttää yrittäjän kotona sijaitsevaa työhuonetta. Työhuoneesta käsin yritys pystyy hoitamaan kaikki välttämättömät yrityksen toiminnan ylläpitoon vaadittavat toimet. Toimitilassa on Internet yhteys, tietokone sekä tulostin, joiden avulla voidaan hoitaa yrityksen laskutusta, työtarjouksia sekä viestiä asiakkaiden kanssa. Toimitilassa on valmiudet myös satunnaisiin asiakastapaamisiin. Työkaluja ja materiaaleja varten Frostmen Oy:llä on vuokrattu varastotila lähellä toimitilaa. Varasto on välttämätön, koska jotkut laitteista ovat liian isoja säilytettäväksi yrittäjän kotona. Työkalut ja materiaalit voidaan varastoida selkeään järjestykseen, jonka ansiosta ne on helppo noutaa tarpeen tullessa.

Varastotilat aiheuttavat vuokratukustannuksia, mutta ne tuovat myös turvallisuutta, sillä rakennus on vartioitu. Yrityksellä on erilaisia työkaluja, laitteita ja pitkään säilyviä materiaaleja niin paljon, että niiden varastointi vaatii isommat tilat. Kalustoon on sitoutuneena myös paljon rahaa, jonka vuoksi vartioitu varastorakennus on paras ratkaisu niiden säilyttämiseen.

Suuri osa Frostmen Oy:n työkaluista ja laitteista on hankittu jo yrittäjän aikaisemman yrityksen aikoina tai ennen uuden yrityksen perustamista. Työkalut ovat siis vanhempia, mutta edelleen toimivia. Työkalujen ja laitteiden päivitys uudempiin voidaan tehdä vaiheittain laite tai työkalu kerrallaan, kun edellinen on käyttökelvoton. Tällöin kulut jakautuvat myös pidemmälle aikavälille. Nykyisillä työkaluilla Frostmen Oy pystyy suorittamaan kaikki tarjoamansa palvelut. Välillä asiakkailta saattaa tulla työtarjouksia, jotka vaativat erityisiä työkaluja tai laitteita, esimerkiksi maalämpöpumpun asennus. Tällöin Frostmen Oy pyrkii tekemään yhteistyötä toisen yrityksen kanssa, jolla on asennukseen tarvittava porauslaite. Mikäli työtarjousta ei pystytä tekemään yhteistyöl-

lääkään tai se voidaan suorittaa vain osittain, Frostmen Oy tarjoaa asiakkaalle ammatti-
maista konsultointia.

2.7 Frostmen Oy:n tavoitteet

Frostmen Oy:n lähitulevaisuuden tavoitteisiin kuuluu liiketoiminnan maltillinen kasvat-
taminen ja yrittäjäperheen toimeentulon turvaaminen. Tällä hetkellä yrittäjän lisäksi
yrityksessä työskentelee hänen nuorempi poikansa, jonka työllistyminen yrityksessä on
myös yksi Frostmen Oy:n tavoitteista. Frostmen Oy:n tavoitteena on kehittää liiketoi-
mintaansa ja lisätä yrityksen tunnettavuutta. Liiketoimintasuunnitelmassa esitettävät
taloudelliset tavoitteet ovat kunnianhimoisia, mutta saavutettavissa.

Tämän liiketoimintasuunnitelman viimeisenä vuonna tavoitteita tulee miettiä uudelleen,
sillä yritys on siihen mennessä ehtinyt kasvattaa toimintaansa jo jonkin verran. Tällöin
kasvun jatkuminen samanlaisena vaatii enemmän markkinointitoimia ja lisätyövoimaa.
Frostmen Oy:n tavoitteena on hallittu kasvu ja yrityksen säilyttäminen perheyriksenä.
Tällä hetkellä yrityksellä on riittävästi töitä seuraavan tilikauden toiselle neljännekselle
saakka. Tähän ei ole käytetty lainkaan markkinointia ja yrittäjällä on vankka usko tilan-
teen jatkumiseen myös tulevaisuudessa.

Frostmen Oy:n tulevaisuuden tavoitteisiin kuuluu myös liiketoiminnan laajentaminen.
Yrityksellä on laajennussuunnitelmia, jotka liittyvät suurempien lämmitysjärjestelmien
asentamiseen. Toinen ja helpommin toteutettava liiketoiminnan laajennussuunnitelma
koskee asuinkiinteistöjen hankkimiseen ja kunnostamiseen, jolla Frostmen Oy pyrkii
saavuttamaan voittoa. Kiinteistöjen hankkimiseen ja korjaamiseen tarvitaan investointe-
ja. Frostmen Oy pyrkii kerryttämään riittävästi varoja, jotta se voisi tulevaisuudessa
laajentaa toimintaansa asuinkiinteistöjen ostoon ja kunnostamiseen. Tavoitteet ovat
saavutettavissa, ja seuraamalla tätä liiketoimintasuunnitelmaa yritys pystyy kehittä-
mään toimintaansa kannattavammaksi.

3 Analyysit

3.1 Yritysanalyysi

Liiketoimintasuunnitelman sisältävää markkinointisuunnitelmaa varten on tehtävä erilaisia analyysejä yrityksestä ja sen ympäriltä. Analyyseissä kerätään arvokasta tietoa yrityksen toiminnasta, nykytilasta sekä tulevaisuuden näkymistä. Etenkin alkuvaiheessa olevan yrityksen toimintaa tulisi tarkastella erityisen tarkasti myöhempää arviointia varten. Yrityksen nykytilan analysoinnin tarkoituksena on arvioida yrityksen nykyisiä toimintamalleja ja kehittää niitä tulevaisuudessa. Tämä on helpoimpia keinoja tehostaa yrityksen toimintaa.

Oman yrityksen analysoinnissa käytetyin ja tunnetuin työkalu on SWOT-analyysi. Strateginen suunnittelu kannattaa aloittaa SWOT-analyysillä, jonka avulla selvitetään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhkaavat tekijät. SWOT -analyysin kirjaimet tulevat englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat).

Analyysi on hyvä aloittaa yrityksen sisäisistä tekijöistä eli vahvuuksista ja heikkouksista nykytilan kartoittamiseksi. Vahvuuksiin voidaan lukea ne osa-alueet, joilla yritys on mielestään kilpailijoitaan tai keskimääräisesti toimialalla toimivia yrityksiä parempi. Vahvuuksia voi löytyä esimerkiksi yrittäjän kokemuksesta, uudentlaisesta toimintamallista tai esimerkiksi perheyriyten kohdalla lujasta yhteishengestä perheen sisällä.

Heikkouksina pidetään kaikkea sellaista toimintaa, jossa olisi parantamisen varaa. Heikkouksia arvioitaessa ei kannata verrata yrityksen heikkouksia pelkästään kilpailijoiden vahvuuksiin. Jos toimintaa kehitetään analyysin tietojen pohjalta, lopputuloksena on kilpailijaa vastaava yritys, jolloin yritys ei enää erottaudu selkeästi kilpailijoistaan. Heikkouksia voi löytyä esimerkiksi uuden yrityksen työnjaosta, henkilöstöhallinnosta tai johtamisesta.

Sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi SWOT-analyysissä huomioidaan myös yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavat ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Ulkoiset mahdollisuudet ovat toimintaympäristön osa-alueita, joilla yritys uskoo pystyvänsä erottumaan kilpailijoistaan tai esimerkiksi valtaamaan toiminnallaan

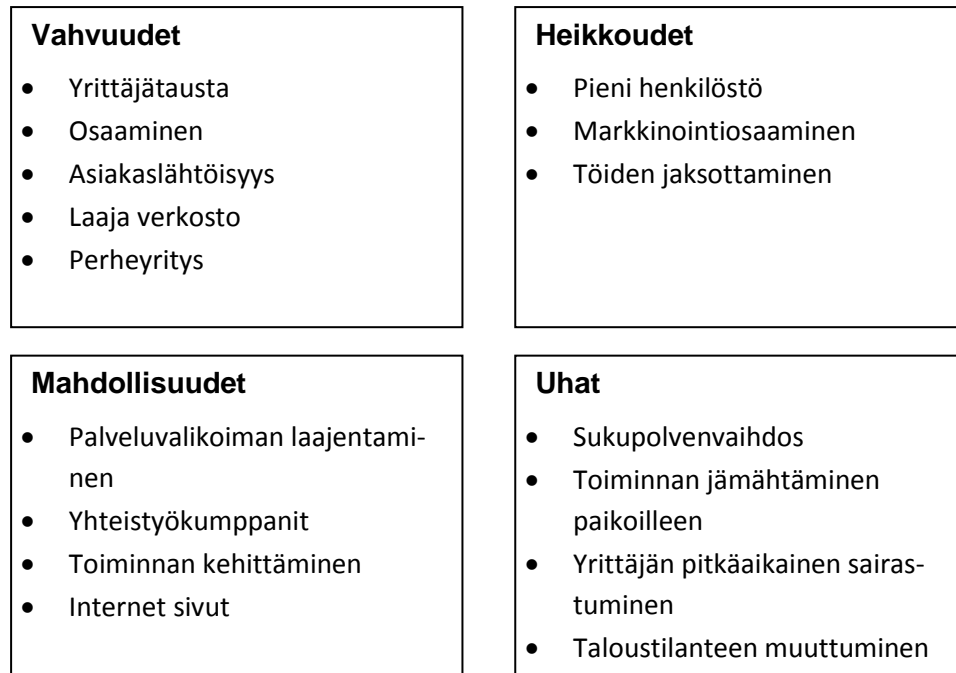
jonkin uuden markkina-alueen. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen on koko liiketoiminnan suunnittelun perustana. Yrityksen perustamista harkittaessa myytävälle tuotteelle tai palvelulle on oltava jo olemassa markkinat, jotta liiketoiminta olisi järkevää käynnistää. (Koski & Virtanen 2005, 49–51.)

Toimiympäristössä vaikuttavat uhat ovat kilpailijoiden- ja toimiympäristössä vallitsevien olosuhteiden asettamia haasteita. Kilpailijoiden vahvuudet ovat suoraan verrattavissa yrityksen ulkoisiin uhkiin, sillä kilpailijat voivat saavuttaa hallitsevan markkina-aseman, mikäli uhkia ei pyritä torjumaan. Uhkiin luokitellaan myös toimialalla vallitsevien säännösten muutokset, joihin tulee varautua ja muokata toimintaa niiden mukaisesti.

SWOT -analyysiin kuuluu myös kirjattujen asioiden analysointi ja vaadittavien toimenpiteiden suorittaminen. Pelkkä asioiden listaus ei riitä, sillä toiminnan kehittämiseen tarvitaan myös toiminnan muuttamista, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Yrityksen sisäisiä vahvuuksia tulee arvioida ja miettiä, miten niitä voidaan hyödyntää. Sisäisten heikkouksien löytäminen on iso askel toiminnan kehittämisessä, mutta sen lisäksi tulee myös miettiä, miten niitä voidaan parantaa. Toimintaympäristön mahdollisuuksien kartoittaminen on välttämätöntä yrityksen kannattavuuden ja ylipäättänsä säilyvyyden kannalta. Tämän vuoksi tulee miettiä keinoja, joilla mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Yrityksen ulkoiset uhat voivat pahimmillaan tuhota yrityksen mahdollisuudet osallistua kilpailuun paikastaan markkinoilla, mikäli yritys ei muokkaa toimintaansa ja pyri torjumaan uhkia. (Koski & Virtanen 2005, 50.)

3.2 Frostmen Oy:n SWOT-analyysi

Frostmen Oy:n SWOT-analyysillä (kuvio 2) arvioidaan yrityksen nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Yritystä tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joiden perusteella saadaan kattava kuva yrityksen toiminnasta. Nykytilan arvioinnissa listataan yrityksen tämänhetkisiä vahvuuksia sekä heikkouksia. Mahdollisuudet ja uhat viittaavat yrityksen toimintaan tulevaisuudessa ja miten yrityksen ulkopuoliset tekijät vaikuttavat toimintaan. SWOT-analyysissä listattuja asioita käytetään yrityksen toiminnan kehittämisen perusteina. Tuloksia käsitellessä mietitään, miten nykyiset vahvuudet hyödynnetään, miten heikkouksia voidaan parantaa sekä miten tulevaisuudessa tartutaan uusiin mahdollisuuksiin ja miten yrityksen toimintaan uhkaavasti vaikuttavat tekijät torjutaan.



Kuvio 2. Frostmen Oy:n SWOT-analyysi

3.2.1 Vahvuudet

Frostmen Oy:n vahvuuksiin kuuluu selkeästi yrittäjän aikaisempi yrittäjätausta. Yrittäjähenkisyys on vahvasti mukana Frostmen Oy:n toiminnassa. Yritystä hoidetaan ammattitaidon ja kokemuksen myötä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Yrittäjyyden tuomat haasteet ja niistä selviäminen ovat ennestään tuttua yrittäjälle, joten vastoinkäymisiin osataan varautua. Aikaisemman kokemuksen myötä yrityksellä on myös keinoja, joiden avulla ongelmia voidaan välttää.

Yrittäjän osaaminen on tärkeä valttikortti Frostmen Oy:n toiminnassa, sillä yrityksen toiminta perustuu korkealuokkaiseen työnlaatuun. Loistavan työjäljen lisäksi yrittäjällä on tietotaito työprosesseista ja erilaisista menetelmistä, joilla saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. Osaaminen ja ammattitaito myös nopeuttavat työprosessia, jolloin urakat saadaan lyhyemmässä ajassa valmiiksi. Yrittäjän osaamisen lisäksi yrityksessä oppisopimuksella työskentelevä poika oppii koulutuksen myötä uusia menetelmiä sekä uusien materiaalien hyödyntämistä. Tällöin yrityksen osaaminen seuraa rakennusalaalla tapahtuvia muutoksia.

Alasta ja yrityksestä riippumatta asiakas on aina tärkeimmässä asemassa, kun mietitään yrityksen toimintaa. Kaiken toiminnan tulee palvella asiakasta mahdollisimman

hyvin. Frostmen Oy:n tarjoamat palvelut tapahtuvat aina asiakkaiden luona ja melkein aina heidän omistamissaan asuin- tai liiketiloissa. Asiakkaalla on aina jokin mielikuva haluamastaan valmiista lopputuloksesta, joten hänen toiveet otetaan huomioon työskentelyssä. Mikäli asiakkaan toiveet ja mielikuva eroavat paljon yrityksen ammattimaisesta näkemyksestä, voidaan asiakkaalle esittää hienovaraisesti ammattilaisen näkökulmasta parempi vaihtoehto.

Frostmen Oy:n laaja verkosto perustuu yrittäjän aiemman yrityksen toiminnan myötä syntyneisiin kontakteihin sekä yrittäjän henkilökohtaisiin suhteisiin. Yrittäjällä on suhteita moniin eri yrityksissä toimiviin henkilöihin, joiden kautta voidaan hankkia esimerkiksi materiaaleja tai työvälineitä. Verkostosta löytyy myös yhteistyöyrityksiä, joiden kanssa Frostmen Oy pystyy suorittamaan sellaisiakin työurakoita, joista se ei omilla resursseillaan selviäisi. Mikäli työkohdetta ei voida viimeistellä toimimalla yhteistyössä jonkun toisen yrityksen kanssa, Frostmen Oy voi suositella asiakkaalle yritystä, jolla on siihen riittävät resurssit.

Yrityksen liikesuhteet voivat vaihdella satunnaisesti tapahtuvasta yhteistyöstä tiiviiseen usein hyödynnettävään yhteistyöhön. Satunnainen yhteistyö on tarvittaessa helppo päättää, sillä se ei velvoita yhteistyössä toimivia yrityksiä pitkällä aikavälillä. Tiiviiseen pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen lähdetessä on arvioitava molempien osapuolten hyötyminen sekä kuinka paljon resursseja yritykset ovat valmiita uhraamaan yhteistyölle. (Ideasta kasvuyritykseksi, 2000, 94.)

Frostmen Oy:llä on muutamia yhteistyöyrityksiä, joiden kanssa voidaan toimia satunnaisessa tai tarpeen vaatiessa myös tiivissäkin yhteistyössä. Satunnaista yhteistyötä käytetään sellaisten työkohteiden kohdalla, joissa tarvitaan esimerkiksi erityistyökaluja tai -laitteita, joita Frostmen Oy:llä ei ole käytettävissä. Tiivistä yhteistyötä tehdään silloin, kun yrityksellä on useita työkohteita samaan aikaan ja ne pitää saada valmiiksi tiukalla aikataululla.

3.2.2 Heikkoudet

Frostmen Oy:n pieni koko on yksi sen suurimmista heikkouksista yrityksen nykyhetkellä. Yrittäjän lisäksi yrityksessä oppisopimuksella työskentelevällä pojalla ei vielä ole tarpeeksi osaamista ja ammattitaitoa. Koulutukseen kuluu aikaa ja työskentely ei ole vielä yhtä tehokasta kuin kahden ammattilaisen työskentely. Projektiluonteisesti työ-

kentelevällä pojalla on toinen täyspäiväinen työ, joten hän pystyy auttamaan yritystä vain vapaa-ajallaan. Työkohteille on sovittu asiakkaiden kanssa arvioidut valmistusajankohdat, joissa pysyminen on välillä hankalaa henkilöstön vähyys vuoksi. Frostmen Oy:n yrittäjä joutuu tekemään pitkiä työpäiviä, jotta työ saataisiin valmiiksi. Tämä kuluttaa yrittäjää fyysisesti ja henkisesti sekä vaikuttaa myös hänen perhe-elämäänsä.

Markkinointiosaaminen kuuluu Frostmen Oy:n heikkoihin osa-alueisiin. Yrittäjällä eikä yrityksessä enemmän työskentelevällä pojalla ei ole kummallakaan koulutusta markkinoinnin saralta. Toisella pojalla on pohjalla tradenomi-tutkinto, mutta hänen rajallinen mahdollisuus osallistua yrityksen toimintaan asettaa haasteita. Lisäksi hän opiskeli pääaineenaan taloutta ja rahoitusta. Pienen yrityksen markkinointi on hankalaa ammatillisellekin, koska resurssit ovat hyvin pienet alkuvaiheessa. Markkinointiin panostamisella saavutetaan tulosta, mutta siinä on myös vaarana resurssien tuhlaaminen hyötyyn nähden.

Menestyvän yrittäjän tulee olla hyvällä tavalla ahne, mutta se voi välillä kostautua, jos töitä vastaanotetaan liikaa samaan aikaan. Alkuvaiheessa olevalle yritykselle kelpaavat kaikki työtarjoukset vaikka niiden myötä valmistumisaikataulu muodostuisi jopa mahdottomaksi. Töiden jaksottaminen on yksi Frostmen Oy:n tämän hetken heikkouksia, sillä usein yrityksellä on samaan aikaan kaksi tai jopa kolmekin työkohdetta. Suunnitelmalla ja jaksottamalla töiden valmistumista yritys pystyisi suoriutumaan kaikista ilman, että yrittäjä joutuu tekemään normaalia pidempiä työpäiviä. Töiden jaksottaminen ja aikataulun suunnittelu säästävät yrittäjää ja työntekijöitä huomattavasti pitkällä tähtäimellä, jolloin työn laatu pysyy korkeana.

3.2.3 Mahdollisuudet

Frostmen Oy:n tulevaisuuden mahdollisuudet ovat laajat, sillä yritys on vasta alkuvaiheessa. Tällä hetkellä yrityksen tarjoamat palvelut keskittyvät enemmän remontointiin ja pienempiin saneerauksiin. Alkuvaiheessa toiminta kannattaa pitää mahdollisimman selkeänä ja palveluvalikoima suppeampana, jotta yrityksen toiminta olisi selkeästi keskittynyt, jollekin tietylle alueelle. Tulevaisuudessa mahdollisuuksien mukaan Frostmen Oy:llä on mahdollisuudet laajentaa palvelutarjontansa esimerkiksi maalämpöpumppujen asentamiseen, isompiin julkisivuremontteihin tai kokonaisvaltaisiin asuinrakennusten remontointeihin. Nämä edellyttävät kuitenkin niihin tarvittavien erityisten laitteiden

hankintaa. Laajentaminen aiheuttaa myös lisätarvetta henkilöstössä, sillä työt vievät enemmän aikaa ja ovat haastavampia.

Palvelutarjonnan laajentamisessa olennaisessa osassa toimivat myös yhteistyökumppanit. Frostmen Oy voi toteuttaa yhteistyökumppaneidensa kanssa sellaisia asioita, joita se ei normaalisti pystyisi omin voimin tekemään. Yhteistyökumppaneilla on tarvittava laitteisto erityisten palveluiden toteuttamiseen, kuten isompien lämmitysjärjestelmien asentamiseen. Yhteistyökumppaneiden kanssa yhdessä tehdyistä urakoista Frostmen Oy hyötyy myös koulutukselliselta kannalta, sillä se saa arvokasta tietoa työprosesseista. Tätä tietoa ja osaamista voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, jolloin Frostmen Oy voi itse tarjota samanlaista palvelua.

Frostmen Oy on tällä hetkellä yrityksen elinkaaren alkuvaiheilla, jolloin sen toiminta on vakiintunutta. Yrityksen toimintaa voidaan arvioida kattavasti ja arvioiden perusteella sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa. Frostmen Oy:n toiminnan kehittämisessä on mahdollisuus päättää mihin suuntaan yritystä halutaan johtaa. Kasvu on kaikkien yritysten tavoitteena, mutta kaikille yrityksille ei sovi samalla vauhdilla tapahtuva kasvu. Frostmen Oy:n toimintaa on realistista kehittää kohti hallittua kasvua, jotta yrittäjäperhe kykenee hallinnoimaan sitä.

Internet -sivut ovat todella merkittävässä asemassa koko yrityksen toiminnan kannalta, sillä useimmat asiakkaiden ensikosketuksista yrityksiin tapahtuu Internetin välityksellä. Toimivilla ja edustavilla verkkosivuilla Frostmen Oy pystyy kasvattamaan huomattavasti asiakaskuntaansa ja sitä kautta liikevaihtoaan. Verkkosivujen ylläpito ei ole kallista verrattuna niistä saataviin hyötyihin. Internet -sivujen tekemisessä voidaan käyttää ammatilaisen apua ja pyytää neuvoa niiden ylläpitoon, jotta yritys pystyy tulevaisuudessa itse päivittämään ne.

3.2.4 Uhat

Suurimmat uhat Frostmen Oy:lle liittyvät yrityksen toiminnan jatkamiseen tulevaisuudessa. Perheyriksissä sukupolvenvaihdos on suuri muutos yrityksen tulevaisuuden kannalta. Frostmen Oy on riippuvainen yrittäjäperheestä ja sen elämästä. Perheessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat siis myös yrityksen toimintaan. Tällä hetkellä Frostmen Oy yrittää torjua sukupolvenvaihdoksen aiheuttamaa toiminnan jatkumisen epävarmuutta kouluttamalla toista poikaa oppisopimuksella ja lisäämällä hänen rooliaan

yrityksessä. Kattavan koulutuksen ja vastuun lisäämisen myötä pojasta on tarkoitus valmistaa tulevaisuudessa yrityksen toiminnan jatkajaa.

Toiminnan kehittymisen lakkaaminen on myös yksi Frostmen Oy:n tulevaisuuden uhka. Yrityksen tulee kehittyä jatkuvasti, jotta se voisi kilpailla haasteellisilla markkinoilla. Alkuvaiheessa yrityksen toimintaa pyritään kehittämään liiketoimintasuunnitelman avulla, joka on suunniteltu kolmen vuoden aikajaksolla. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteet saavutettaessa Frostmen Oy tekee uuden liiketoimintasuunnitelman esimerkiksi seuraaviksi kolmeksi tai viideksi vuodeksi. Uusi liiketoimintasuunnitelma vastaa yrityksen sen hetkistä tilaa ja arvioi sen perusteella asetetaan uudet tavoitteet. Näin pysytään seuraamaan yrityksen kehitystä ja tekemään tarvittavia muutoksia, jotta toiminnan kehitys ei jämahdä paikoilleen

3.3 Toimiala-analyysi

Ympäristöanalyysi eli toimiala-analyysi tarkoittaa yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja siellä vaikuttavien tekijöiden analysointia. ”Ympäristöanalyysissa hankitaan tietoa muun muassa toimintaympäristöstä, toimialasta ja yleisestä taloudellisesta kehityksestä” (Koski & Virtanen 2005, 46.) Toimintaympäristö voidaan jakaa kahteen osaan: makro- ja mikroympäristöön. Yrityksen mikroympäristöön kuuluu yrityksen sisällä tapahtuvat asiat ja makroympäristöön koko toimialaan vaikuttavat tekijät. Perheyrityksessä mikroympäristöön vaikuttaa myös perheen sisällä tapahtuvat muutokset, jotka usein vaikuttavat myös yrityksen toimintaan.

Makroympäristössä vaikuttavia tekijöitä ovat käytettävissä olevat luonnonvarat, taloudellinen tilanne sekä tekninen, demografinen, poliittinen ja kulttuurinen ympäristö. Luonnonvaroihin liittyvät kaikki uusiutuvat ja uusiutumattomat luonnonvarat, mitkä pitävät sisällään esimerkiksi fossiiliset polttoaineet. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Toimialasta riippumatta jokainen yritys tarvitsee luonnonvaroja, joten ne on otettava huomioon liiketoimintasuunnitelmassa. Erityisesti tällä hetkellä maailmassa on tiedostettu jo fossiilisten polttoaineiden väheneminen, joka johtaa niiden hintojen nousuun. Yritysten tulisi miettiä hieman tulevaisuuttaan ja vaihtoehtoja fossiilisten luonnonvarojen käytölle. Frostmen Oy:n kannalta tämä vaikuttaa tulevaisuudessa kuljetuksessa käytettävien ajoneuvojen valintaan. Ajoneuvojen tulee kuluttaa mahdollisimman vähän polttoainetta

ja mielellään käyttää sellaista polttoainetta, joka saastuttaa mahdollisimman vähän tai ei ollenkaan.

”Demografinen ympäristö tarkoittaa väestöön liittyviä muuttujia sillä alueella, jolla yritys toimii” (Koski & Virtanen 2005, 46). Pienillä - ja keskisuurilla yrityksillä rakennusalan yrityksillä toiminta tapahtuu suurimmaksi osaksi yrityksen lähialueilla, jonka vuoksi olisi hyvä kartoittaa myös alueen väestön määrä ja sen erilaiset jakaumat, kuten sukupuoli-, ikä- ja koulutusjakaumat. Nämä jakaumat vaikuttavat yrityksen asiakassegmentointiin. Toimintaympäristön demografisen jakauman selvittäminen helpottaa yrityksen kohde-ryhmien valinnassa. Frostmen Oy:n kannalta tärkein demografinen muuttuja on ikä-kauma, koska se liittyy asuintilojen omistussuhteeseen. Tyypillisesti asuintilojen omistajat ovat täysi-ikäisiä henkilöitä.

Toimintaympäristössä vallitseva taloudellinen tilanne vaikuttaa suoraan myös yrityksen menestymismahdollisuuksiin. Taloudellista tilannetta voidaan myös analysoida jakamalla toimintaympäristö alueisiin ja verrata niiden välisiä tuloeroja, talouden rakennetta ja työllisyyttä (Koski & Virtanen 2005, 46.) Esimerkiksi pääkaupunkiseudullakin esiintyy taloudellisia eroavaisuuksia eri kaupunginosien välillä. Toimintaympäristön taloudellista tilannetta voidaan siis tarkastella myös pienemmällä mittakaavalla.

Tietoliikenteen kehittymisen johdosta teknisen toimintaympäristön analysointi on muodostunut entistä tärkeämmäksi yrityksille. Nykypäivän yrityksillä tietoliikenneyhteydet ovat melkeinpä välttämättömät ankaran kilpailutilanteen vuoksi. Mikäli yrityksen toiminta vaatii erityistä tekniikkaa, on hyvä varmistaa sellaista tarjoavien toimittajien sijainti ja saavutettavuus.

Poliittisen ympäristön analysointi tarkoittaa maan tai alueen lainsäädännön ja normiston huomiointia yrityksen toiminnassa. Yrityksen toimintaan vaikuttavia poliittisia tekijöitä ovat esimerkiksi lait ja asetukset sekä poliittiset järjestelmät, joiden kautta lakeja säädetään. (Koski & Virtanen 2005, 47.) Suomessa yrityksen toimintaan vaikuttaa esimerkiksi arvonlisävero ja erityisesti rakennusosalalle hiljattain asetettu käänteinen verovelvollisuus. Yrityksen verovelvollisuus määräytyy maassa vallitsevien lakien mukaan.

Toimiala-analyysi vie paljon aikaa, joten sen tekemisessä kannattaa keskittyä yrityksen kannalta tärkeimpiin kohtiin. Näin saavutetaan myös parhaimmat tulokset, sillä kaikki hankittu tieto on käyttökelpoista ja hyödyttää yrityksen toimintaa. Hyvällä toimiala-

analyysillä voidaan myös säästää aikaa ja tehostaa toimintaa. Esimerkiksi toimintaympäristön kartoittaminen helpottaa myytävien tuotteiden ja palveluiden kohdentamista asiakkaille. Toimiala-analyysi vaikuttaa positiivisesti myös markkinointiin ja sen kohdentamiseen aluekohtaiseksi, jolloin markkinointi on tehokkaampaa ja halvempaa.

3.4 Frostmen Oy:n toimiala-analyysi

Frostmen Oy toimii pääasiallisesti pääkaupunkiseudulla ja tapauskohtaisesti myös muualla Suomessa sijaitsevilla kohteilla. Pääkaupunkiseudulla yrityksen kohderyhmään kuuluvat käytännössä kaikki täysi-ikäiset henkilöt. Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan Helsingin seutukunnassa asui vuonna 2012 yhteensä 1 154 205 kohderyhmään sopivaa henkilöä (Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestörakenne. 2013). Tähän lukuun on laskettu mukaan kaikki henkilöt, mutta siinä ei ole huomioitu kotitalouksia, jolloin potentiaalisten asiakkaiden todellista määrää ei voida arvioida tarkasti.

Tilastokeskuksen tutkimuksesta asuntojen hallintasuhteista ja kotitalouksien tulokehityksestä selviää, että Suomen kotitalouksista 68,1 prosenttia asui omistusasunnoissa ja 31,0 prosenttia vuokra-asunnoissa vuonna 2011 (Suomen virallinen tilasto (SVT): Tulonjakotilasto. 2011). Vuoden 2011 tietoihin perustuen pääkaupunkiseudulla asuvista täysi-ikäisistä henkilöistä 786 017 asuu omistusasunnoissa. Tästä luvusta ei voida tarkkaan erotella kotitalouksien määrää, sillä ne ovat erikokoisia. Kun luku jaetaan kahdella ja pyöristetään, saadaan karkeasti arvioiden potentiaalisten asiakkaiden määräksi noin 400 000.

Asuntojen hallintasuhteen jakauma on hyvin suotuinen Frostmen Oy:n liiketoimelle, sillä enemmistö sen asiakkaista on yksityishenkilöitä, jotka asuvat omistusasunnoissa. Pääkaupunkiseudulla asutus on tiivistynyttä, jolloin välimatkat ovat myös lyhyitä ja potentiaalisia asiakkaita on enemmän pienemmällä alueella. Tällöin säästetään polttoainekuluissa ja työkohteen ja toimitilojen välinen etäisyys pysyy lyhyenä.

Frostmen Oy toimii rakennusalaalla, ja sen toimiiin kuuluu erityisesti asuin- ja muiden rakennusten rakentaminen ja remontointi sekä lämpö- ja ilmastointiasennus. Maailman heikko taloustilanne vaikuttaa myös rakennusalaan etenkin uudisrakentamiseen, mutta pienrakentamisessa ja remontoinnissa vaikutukset eivät ole yhtä vakavia. Pienrakentamisessa ja remontoinnissa ei tarvitse tehdä suuria investointeja toisin kuin isommissa

rakennushankkeissa. Tällöin heikon taloustilanteen vaikutukset ovat hieman pienemmät.

Maailman talouden nykytilan vaikutusten seurauksena Suomessa toimivien rakennusalan yritysten liikevaihto on laskenut 1,8 prosenttia verrattuna edelliseen vuoteen. Ainoa kasvua saavuttanut rakennusalan liiketoimintamuoto oli erikoistunut rakennustointiminta. Kasvua saavutettiin edellisvuoteen nähden 0,7 prosenttia. (Suomen virallinen tilasto (SVT): Rakentamisen liikevaihtokuvaaja. 2013.) Frostmen Oy:n liiketoimintaan kuuluu myös erikoistunutta rakentamista sekä lämmitys- ja ilmastointilaitteiden asennusta, joten yrityksen tulevaisuuden näkymät toimialan kannalta ovat paremmat.

Pääkaupunkiseudulla toimivia rakennusalan yrityksiä tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan oli 10 386 vuonna 2011. Pääkaupunkiseudun rakennusalan yritysten liikevaihto toimipaikkaa kohden oli 890 000 euroa. Lämpö-, vesijohto-, ja ilmastointiasennus alalla toimivia yrityksiä oli samana vuonna pääkaupunkiseudulla 965, ja niiden liikevaihto yritystä kohden oli 939 000 euroa. (Tilastokeskus: Toimialaluokitus TOL 2008. 2013.) Rakennusalan liikevaihtolukujen kannalta Frostmen Oy:n toiminnalla on hyvät edellytykset tavoitella tulevaisuudessa suurempaa liikevaihtoa. Toimialan tulevaisuuden näkymät eivät ole erittäin valoisat, mutta erikoistumisella pystytään saavuttamaan kilpailuetua tulevaisuudessa.

3.5 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

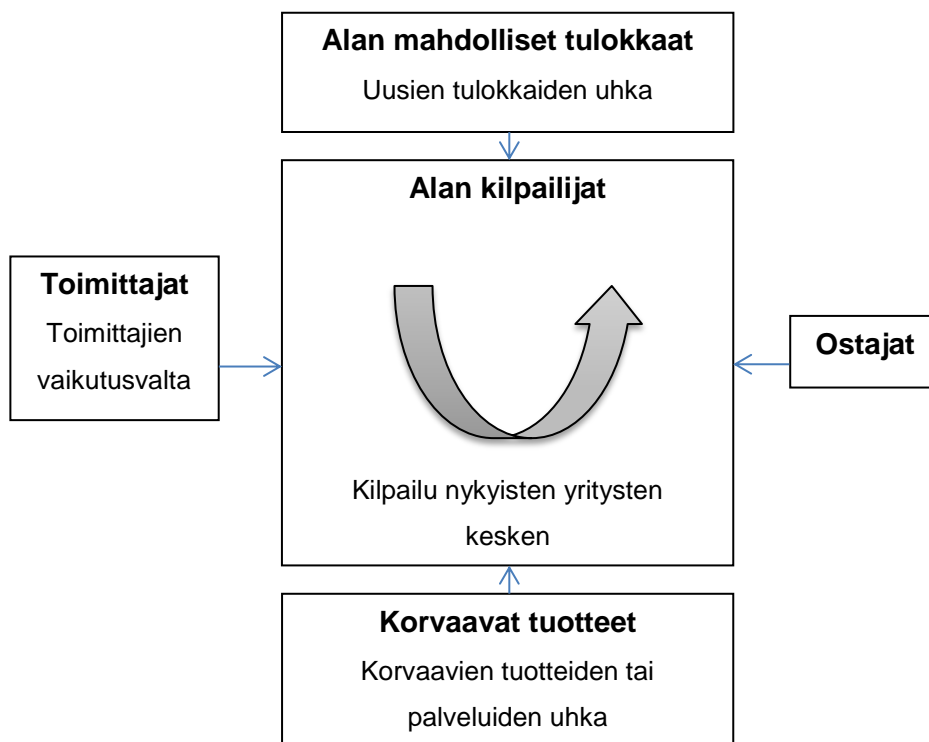
Menestyvä yritys tarvitsee tietoa toimialan kilpailutilanteesta ja siellä toimivista muista yrityksistä eli kilpailijoista. Toimiala-analyysi auttaa myös kilpailu- ja kilpailija-analyysin tekemisessä, sillä se asettaa rajat, joiden mukaan kilpailijat on helppo tunnistaa. Kilpailu- ja kilpailija-analyysin avulla pyritään selvittämään myös tulevaisuuden näkymiä toimialalla. Analyysi auttaa hahmottamaan markkinatilannetta ja yrityksen sijoittumista kilpailutilanteessa. (Raatikainen 2011, 91.)

Liiketoimintasuunnitelmassa on kerättävä riittävästi tietoa kilpailusta ja kilpailijoista, jotta yritys pystyy tekemään vastatoimia ja parantamaan asemaansa kilpailijoihinsa nähden. Kilpailu- ja kilpailija-analyysi kattaa jo olemassa olevien kilpailijoiden lisäksi myös tulevaisuuden mahdolliset kilpailijat. (Koski & Virtanen 2005, 54.) Toimiala-analyysi

helpottaa myös tulevaisuuden näkymien ennustamista, jonka myötä mahdollisten tulevien kilpailijoiden arviointi helpottuu.

Kilpailu- ja kilpailija-analyysin tekemiseen on olemassa useita työkaluja, joista yksinkertaisimmat perustuvat kilpailevien yritysten listaamiseen ja niiden arvioimiseen. Listausta yrityksistä arvioidaan niiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä muita huomioon otettavia seikkoja. Oman yrityksen toimintaa verrataan saatuihin tuloksiin, jolloin saadaan selville yrityksen sijoittuminen kilpailutilanteessa.

Michael E. Porter on laatinut tunnetun kilpailuanalyysi mallin: ”Toimialan keskeiset kilpailuvoimat” (1985), jossa pyritään arvioimaan toimialan rakennetta ja kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Mallissa pohditaan keinoja, joilla yritys pystyy vastaamaan kilpailijoiden asettamiin haasteisiin. Porterin kaavion (kuvio 3) mukaan keskeisiä kilpailuvoimia ovat nykyiset kilpailijat, mahdolliset tulevat kilpailijat, korvaavat tuotteet, kilpailu resursseista sekä kilpailu asiakkaista.



Kuvio 3. Porterin kilpailukenttämalli (mukaillen Kinkki & Isokangas 2002, 241).

3.6 Frostmen Oy:n kilpailija-analyysi

Pääkaupunkiseudulla toimii todella paljon yrityksiä, joiden toimiala liittyy rakentamiseen. Frostmen Oy:n todellisia kilpailijoita ovat pienet ja keskisuuret yritykset, jotka tarjoavat pienrakennus-, remontointi- ja saneerauspalveluita sekä lämmitys- ja ilmastointilaitteiden asennusta. Osittaisia kilpailijoita ovat kaikki pääkaupunkiseudulla toimivat rakennusalan palveluita tarjoavat yritykset. Frostmen Oy:n potentiaalsiin kilpailijoihin voidaan lukea yritykset, jotka tarjoavat lämmitys- ja ilmastointilaitteiden asennuspalveluita.

| Frostmen Oy:n kilpailijoita | | |
|------------------------------------|--|----------------------------|
| Yritys | Palvelut | Lähde |
| Sininen Ovi | Kaikki kodin sisäremonttikohteet, kylpyhuoneet, saunat, sisustustyöt, keittiö asennukset. Sähkötyöt yhteistyökumppaneiden kautta | sininenovi.com |
| ABC-Saneeraus Oy | Huoneistot, toimistot, liiketilat, kylpyhuoneet, saunat, keittiöt, maalaus, laatoitus, putkityöt, parketit, laminaatit, vesieristykset, sähkötyöt. | abc-saneeraus.fi |
| Munkkiniemen remonttiapu Oy | Uudisrakentaminen, lisälaajennus, korjaus, saneeraus, kylpyhuone, sauna, huoneisto, keittiö, vesivahingot, maalaus, kaivuu, pihatyöt, pihaterassit. | munkkiniemenremonttiapu.fi |
| Rakmaster | Kylpyhuoneet, saunat, huoneistot, korjaus, vapaa-ajan asunnot, kosteusvauriot, putkiremontit | rakmaster.fi |
| Remonttimaailma | Kalusteasennukset, kylpyhuoneet, saunat, huoneistot, maalaus, laminaatti, parketti, kosteusmittaukset, sähkötyöt, putkityöt, sisäkatot, suunnittelupalvelu | remonttimaailma.com |
| Solartekniikka Oy | Märkätilat, saunat, maalaus, laatoitus, parketti, ikkunat, terassit, piharakennukset, kalusteet, LVI-urakointi, ilmalämpöpumput, maalämpöpumput. | solartekniikka.fi |

Taulukko 1. Frostmen Oy:n kilpailijoita.

Taulukossa 1 on listattu Frostmen Oy:n nykyisiä kilpailijoita, joiden palvelutarjonta on hyvin samankaltaista. Listattujen kilpailijoiden peruspalvelut ovat samoja, mutta jotkin yrityksistä ovat erikoistuneet myös vaativampien palveluiden tarjoamiseen. Pelkästään remontointipalveluita tarjoavat Sininen Ovi sekä ABC-Saneeraus Oy, joista jälkimmäinen tarjoaa myös sähkötyö sekä putkityö palveluita. Munkkiniemen remonttiapu Oy tarjoaa remontointipalveluiden lisäksi pihatöitä ja piharakennuspalveluita.

Rakmaster on erikoistunut kylpyhuoneiden ja märkätilojen remontointiin sekä tarjoaa myös vapaa-ajan asuntojen rakennus- ja remointipalveluita. Remonttimaailman erikoisuutena ovat erilaiset suunnittelupalvelut. Ainoana listatuista kilpailijoista lämmitys- ja ilmastointilaitteiden asennusta tarjoaa Solartekniikka Oy, jonka palvelutarjonta vastaa eniten Frostmen Oy:n tarjoamia palveluita. Listatuista kilpailijoista näiden kolmen jälkimmäisen yrityksen tarjoamat palvelut ovat hyvin samankaltaisia Frostmen Oy:n palveluihin verrattuna. Tämän vuoksi niitä on syytä pitää pahimpina kilpailijoina Frostmen Oy:n kannalta.

Osittaisina kilpailijoina Frostmen Oy:lle voidaan pitää pääkaupunkiseudulla toimivia lämpöpumppuja myyviä ja asentavia yrityksiä. Tällä hetkellä isompien maalämpöpumppujen ja ilmastointijärjestelmien asentaminen ei kuulu Frostmen Oy:n palvelutarjontaan, mutta tulevaisuudessa yritys voi laajentaa toimintaansa. Tällöin myös lämmitysjärjestelmiä päätoimena asentavat yritykset ovat kilpailijoita. Tulevia mahdollisia kilpailijoita ovat remointiyritykset, jotka ryhtyvät tarjoamaan myös ilmalämpöpumppujen asentamista sekä vapaa-ajan asuntojen rakennusta ja remointia.

Pienten ja keskisuurten yritysten tavarantoimittajilla ei ole erityisen paljon vaikutusvaltaa yritysten toimintaan. Yrityssuhteet toimittajien kanssa tuovat selviä etuja materiaalien hankinnassa, mutta hinnoissa ei ole huomattavia muutoksia suhteesta riippumatta. Suuret rakennusalan yritykset, jotka tilaavat isompia määriä saavat huomattavasti edullisemmin tarvittavat materiaalit kuin pienemmät yritykset. Toisaalta suuria valtakunnallisia yrityksiä ei voida lukea Frostmen Oy:n kilpailijoiksi toiminnan laajuuden vuoksi.

4 Toiminnalliset ratkaisut

4.1 Toimitilat

Yrityksen nimen ja markkinoinnin tavoin myös käytettävät toimitilat viestittävät yrityksen imagosta ulospäin asiakkaille ja sidosryhmille. Jokainen yritys tarvitsee tilat, jossa se voidaan harjoittaa toimintaa. Toimitilan ei tarvitse olla erityisesti yritystoimintaan rakennettu toimisto vaan hyvin organisoitu työhuonekin saattaa olla riittävä. Yritysten toimitilojen valintaan vaikuttaa sen yksilölliset tarpeet, jotka määräytyvät toiminnallisuuden sekä kustannusten mukaan (Puustinen 2006, 153).

Yrityksien toimitilaratkaisut vaihtelevat toimialoista riippuen. Toimitilojen tulisi antaa parhaat mahdolliset edellytykset liiketoiminnan harjoittamiselle. Toimitilojen sijainti saattaa olla tärkeää esimerkiksi kuluttajakauppaa harjoittavalle yritykselle, koska asiakkaiden tavoittamiseksi sen tulisi sijaita keskeisellä paikalla (Puustinen 2006, 153). Rakennusalan yritykselle sijainnin merkitys perustuu enemmän kustannusten minimointiin, sillä asiakaskontaktit tapahtuvat työkohteissa. Toimitilojen kustannuksissa tulee huomioida suorien vuokra- ja ylläpitokustannusten lisäksi sijainnin aiheuttamat kustannukset. Näitä ovat esimerkiksi rahtikustannukset sekä toimitilan ja työkohteiden sekä muun toiminnan välillä tapahtuvan liikkumisen aiheuttamat matkakustannukset.

Pienille yrityksille toimitilojen vuokraus tai ostaminen on yleensä liian kallista heti toiminnan alkuvaiheilla. Yrityksen toiminta asettaa haasteita ja mahdollisuuksia toimitilojen valintaan. Pieni yritys, joka ei harjoita suoraa kuluttajakauppaa tai kuluttaja- ja sidosryhmätapaamisia voi toimia myös yrittäjän kotoa käsin. Koti ei aiheuta ylimääräisiä vuokratkustannuksia, joten se on halpa ja helppo ratkaisu. Kotona työskentelyyn riittää yksi hyvin varusteltu ja toimiva työhuone, jonka aiheuttamat kulut voidaan vähentää myös yrityksen verotuksessa. (Puustinen 2006, 159.)

Koti on joissakin tapauksissa loistava ratkaisu perheyritykselle, joka toimii rakennus-alalla. Koti yrityksen toimitilana tuo mukanaan myös haasteita, sillä kodin ja toimitilan eli työhuoneen välinen ero on sijainniltaan mitätön. Tällöin voi helposti unohtaa, että työnteko vaatii rauhallisuutta ja häiriöttömyyttä ympäristöltään. Työhuoneen on selkeästi erottauduttava muusta kodista tai riskinä voi olla perhe-elämän ja työelämän sekoittuminen, joka vaikuttaa negatiivisesti molempiin (Puustinen 2006, 160).

Välillä saattaa tulla myös tilanteita, joissa asiakas välttämättä haluaa tulla tapaamaan yrityksen edustajaa paikan päälle. Tällaisia tilanteita varten uskottavat toimitilat ovat välttämättömät, sillä ne viestittävät kuvaa yrityksestä asiakkaalle. Asiakastapaamisesta kieltäytyminen voi antaa yrityksestä salamyhkäisen ja epäluotettavan kuvan yrityksestä, joten niihin kannattaa suostua vaikka toimitilat eivät olisikaan kummoiset. (Puustinen 2006, 160.) Kotona sijaitseva työhuone soveltuu myös tällaisiin yllättäviin asiakastapaamisiin, mikäli työhuone erottuu selkeästi muusta kodista ja antaa ammattimaisen kuvan yrityksestä.

Yrityskuvan välittäminen onnistuu toimitilojen lisäksi myös Internet sivujen kautta. Selkeät ja huolitellut Internet sivut kertovat enemmän yrityksestä kuin sen toimitilat. Nykyaikana suurin osa asiakkaiden ensikosketuksista yrityksiin tapahtuu Internetin kautta. Yrityksen Internet sivuilla tulisi olla ainakin yritysesittely, yhteystiedot, tarjottavat palvelut sekä kuvia myytävistä tuotteista ja palveluista.

4.2 Frostmen Oy:n toimitilat

Yrityksen koon ja luonteen vuoksi Frostmen Oy:lle on luonnollista valita toimitilaksi yrittäjän kotona sijaitseva työhuone. Toiminta on vielä tällä hetkellä pienehköä, jolloin isompaa toimitilaa ei tarvita. Tilitoimiston hyödyntäminen säästää paljon aikaa yrittäjän päivittäisistä toimista sekä huomattavan määrän tilaa toimitilasta. Frostmen Oy:n toimitilan tarkoitus on täyttää yrityksen perustoimintoihin vaadittavat tarpeet.

Työhuone erottuu hyvin muusta yrittäjän kodista ja se on tarkoitettu pääsääntöisesti yrityksen asioiden hoitamiseen. Työhuoneesta löytyy arkistointitilaa sekä tietokone tietoliikenneyhteyksineen ja monitoimilaite, jolla voidaan tulostaa sekä skannata asiakirjoja. Frostmen Oy:n päivittäistä toimintaa pystytään hoitamaan työhuoneesta käsin. Toimintoihin kuuluu muun muassa laskutus, työtarjouksien tekeminen, Internet sivujen ylläpito, sähköpostiviestittely sekä materiaalien ja työkalujen ostaminen.

Mahdollisiin asiakastapaamisiin voidaan hyödyntää myös muita yrittäjän kodin osia, sillä työhuoneessa tila on rajallista ja se on suunniteltu vain muutaman henkilön yhtäaikaan työskentelyyn. Perheyritykselle on luonnollista tavata asiakkaitaan kotona, sillä se vahvistaa yrityksen kuvaa todellisena pienenä perheyrityksenä. Yrittäjän kotona tapahtuviin asiakastapaamisiin on syytä valmistautua huolella kuten missä tahansa muuallakin tapahtuvissa tapaamisissa. Koti on paikka, jossa yrittäjän henkilökohtainen elämä ja yrittäjäyys kohtaavat, jolloin asiakastapaamisissa on tärkeää tehdä selvä ero näille kahdelle.

Ennen asiakastapaamista Frostmen Oy:n toimitila ja yrittäjäperheen koti on oltava siistejä sekä tavarat huolellisesti järjestyksessä. Etukäteen on myös mietittävä asiakkaan kanssa keskusteltavia yksityiskohtia ja niiden vaatimia erityisvalmisteluita, kuten taitamateriaalien tuottamista sekä tilaa, jossa asiakastapaaminen tapahtuu. Mikäli asiakkaan edustajia on enemmän kuin kaksi, tapaamisessa voidaan hyödyntää työhuoneen lisäksi muitakin tiloja. Frostmen Oy:n asiakastapaamisten järjestäminen yrittäjän kotona

antaa myös oivallisen mahdollisuuden esitellä yrityksen osaamista, sillä yrittäjä on rakentanut itse kotinsa hänen aikaisemman yrityksensä voimin. Taloa voidaan esitellä asiakkaan pyynnöstä, jolloin yritys voi samalla markkinoida erialisia ratkaisuja asiakkaalle. Asiakastapaamiset ovat aina hyvä mahdollisuus markkinoida yritystä ja myydä lisäpalveluita.

Frostmen Oy:n tulee teettää itselleen verkkosivut mahdollisimman nopeasti. Verkkosivut auttavat yrityksen toimintaa todella monella eri osa-alueella. Suurin osa asiakkaiden ensimmäisistä kontakteista yrityksiin tapahtuu juuri Internetin välityksellä. Verkkosivut ovat osa Frostmen Oy:n markkinointia ja tärkeä apuväline yrityskuvan viestittämisessä. Frostmen Oy:n verkkosivut tulee olla selkeät ja niiden pitää välittää ammattimaista kuvaa yrityksestä, jotta asiakkaat vakuuttuisivat yrityksen toiminnasta.

Frostmen Oy:n oma osaaminen ei riitä kattavien verkkosivujen tekemiseen, joten se on syytä ulkoistaa alan ammattilaiselle. Yrittäjällä on jonkin verran kontakteja sellaisiin henkilöihin, jotka pystyisivät tekemään Frostmen Oy:n verkkosivut. Sivujen sisällöstä päättää vain Frostmen Oy itse, mutta rakenteeseen ja visuaaliseen toteuttamiseen kannattaa hyödyntää ammattilaisen näkemystä. Frostmen Oy:n verkkosivut voisivat sisältää esimerkiksi kattavan kuvauksen yrityksen tarjoamista palveluista, kuvia ja taustaa aikaisemmin tehdyistä urakoista, taustaa yrittäjästä sekä yrittäjäperheestä ja pakollisena sisältönä yhteystiedot ja yrityksen logo.

Toimitilojen lisäksi Frostmen Oy tarvitsee myös varaston, jossa se voi säilyttää pidempiaikaista kalustoa ja materiaaleja. Frostmen Oy on vuokrannut varastotilan läheltä toimitilaansa, jolloin tavaroiden hakeminen ja varastointi on vaivatonta. Varasto helpottaa yrityksen toimintaa, sillä ylimääräiset tavarat, joita ei tarvita kyseisessä työprojektissa, voidaan varastoida turvallisesti. Varastotilat mahdollistavat myös työkalujen ja ylimäävien materiaalien järjestämisen, jolloin ne löytyvät tarvittaessa nopeasti.

Yrittäjän kotipiha sekä talon kellari ja pieni piharakennus toimivat myös osittain yrityksen varastoina. Joihinkin urakoihin tarvitaan isompia laitteita ja suurempia määriä materiaaleja, jolloin niiden siirtämiseen kuluu huomattavasti aikaa ja vaivaa. Mikäli työkohte on selvästi lähempänä yrittäjän toimitiloja kuin varastoa, laitteet ja materiaalit sijoitetaan väliaikaisesti yrittäjän kotivarastoihin.

4.3 Henkilöstö

Yrityksen johto ja henkilöstö edustavat koko yritystä ja välittävät sitä kautta myös kuvaa yrityksestä. Tarkasteltaessa ja arvioitaessa uutta yritystä, tärkeimmäksi vaikuttajaksi nousee yrityksen johto, jonka toiminta vaikuttaa suoraan yritysimageeseen. Yrityksen organisaatiota tarkastellessa johdon ja henkilöstön järjestäytyminen on tärkeässä asemassa. Alussa yrityksen johtajalla voi olla useampia tehtäviä organisaatiokaaviossa, mutta yrityksen kasvaessa ja henkilöstön lisääntyessä tarvitaan selkeämpi organisaatio. (Koski & Virtanen 2005, 32.)

Alkuvaiheilla olevan yrityksen on vaikea saada rahoitusta pelkän toimintansa avulla, koska se ei ole vielä tarpeeksi riittävää. Tällöin rahoituslaitokset arvioivat yritystä sen johdon ja henkilöstön perusteella. Liiketoimintasuunnitelmaa tarkastelevien rahoituslaitosten ja pääomasijoittajien huomio keskittyy tiivistelmään ja yrityksen organisaation kuvaukseen (Koski & Virtanen 2005, 32). Yrityksen alkuvaiheessa yrittäjän toiminta ja suunnittelu vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen tulevaisuuteen. Hyvä johtaja osaa organisoida yrityksen toimintoja ja ohjata henkilöstöä määrätietoisesti kohti menestystä.

Yrittäjän tausta, koulutus sekä kokemus antavat sijoittajille ja lainanmyöntäjille kuvan yrittäjän osaamisesta. Näiden seikkojen perusteella voidaan arvioida yrittäjän kyvykkyyttä johtaa yritystä kohti tuloksellista toimintaa. Yrittäjän lisäksi myös muiden yrityksen osakkaiden taustoista voi olla hyötyä. Yrityksen johtoa arvioitaessa taustan ja osaamisen lisäksi tärkeä tekijä on sitoutuminen yritykseen ja sen toimintaan. Henkilö, joka on sijoittanut omaa rahaa yritykseen tai työskentelee täysipäiväisesti yrityksessä on huomattavasti sitoutunut yrityksen toimintaan. (Koski & Virtanen 2005, 33.) Yrittäjän henkilökohtainen talous on yleensä suoraan verrannollinen yrityksen menestykseen. Mikäli osakkaillakin on samanlainen tilanne, osoittaa se vahvaa sitoutumista yritykseen ja heidän toimintansa motiivina on tehdä parhaansa yrityksen menestymiseksi.

Pienen aloittelevan yrityksen on vaikeaa tai lähes mahdotonta palkata täysipäiväisiä työntekijöitä. Alussa se ei ole välttämätöntä, sillä yleensä töitäkään ei ole niin paljon ettei niistä selviäisi pelkästään yrittäjän itsensä voimin. Yhtiökumppanin kanssa toimiminen saattaa sopia joillekin paremmin kuin yksin puurtaminen etenkin, jos töitä on paljon. Yhdessä tekemiseen liittyy myös paljon riskejä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan sekä myös yhtiökumppaneiden henkilökohtaisiin suhteisiin. Vapaa-ajan ja työ-

elämän ero voi näkyä selkeästi henkilön käyttäytymisessä, joten paras kaverikin saat-
taa muuttua erilaiseksi työelämässä (Puustinen 2006, 95).

Työntekijöitä palkattaessa on mietittävä yrityksen parasta. Työvoiman lisäämisellä voi-
daan tavoitella hyötyä lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Projektityöhön, joka kestää enin-
tään muutaman kuukauden, kannattaa valita henkilö, jolla on kokemusta ja osaamista
vaadittavista työtehtävistä. Tämä on usein kalliimpi vaihtoehto, mutta kustannuksia
saadaan vähennettyä väliaikaisella työsuhteella. Nuoren kokemattoman työntekijän
palkkaamisella säästetään palkkakuluissa huomattavasti enemmän, mutta hyöty yrityk-
selle lyhyellä aikavälillä on pienempi.

Oppisopimus on loistava vaihtoehto pienille yrityksille työvoiman lisäämiseen. Oppiso-
pimus tarkoittaa määräaikaista työsopimusta, jonka ohella työntekijä suorittaa ammat-
tiin valmistavia opintoja. Työnantaja palkkaa opiskelijan ammatin ja koulutuksen mu-
kaksiin työtehtäviin. Oppisopimuskoulutus on valtion tukemaa koulutusta, jossa työnan-
tajalle maksetaan koulutuskorvausta aiheutuneista kustannuksista. (Työ- ja elinkeino-
ministeriö 2012.)

Työnantajan on maksettava työntekijälle vähintään työehtosopimuksen mukaista palk-
kaa ja mahdollistettava työntekijän osallistuminen koulutustilaisuuksiin. Palkkatukea
voidaan maksaa silloin, kun oppisopimuksella palkataan työtön työnhakija. Tällöin val-
tio maksaa osan työntekijän palkasta. (Opetushallitus 2012.) Perheyriykselle oppiso-
pimuskoulutus sopii mainiosti, sillä se valmistaa yrittäjäsukupolven vaihdokseen. Kus-
tannukset yrittäjälle ovat huomattavasti pienemmät ja pidemmällä aikavälillä hyöty voi
olla moninkertainen verrattuna valmiin ammattilaisen palkkaamiseen.

4.4 Frostmen Oy:n henkilöstö

Frostmen Oy on perheyriys, jonka toimintaan osallistuu käytännössä kaikki yrittäjäper-
heen neljä jäsentä. Yrityksessä ovat kirjallisesti mukana yrittäjän lisäksi molemmat hä-
nen täysi-ikäiset poikansa, jotka omistavat myös osuuden yrityksen osakkeista. Tällä
hetkellä yrityksessä työskentelee täysipäiväisesti yrittäjä itse sekä oppisopimuksella
hänen nuorempi poikansa. Oppisopimukseen kuuluu työn lisäksi myös lähiopetustilai-
suuksia, joihin oppilaan tulee osallistua. Lähiopetusta on muutamana kertana viikossa
vaihtelevin väliajoin.

Oppisopimuksen päätyttyä nuoremman pojan on suunniteltu jatkavan työskentelyä yrityksessä kokoaikaisesti yrittäjän tukena. Tämä kuuluu Frostmen Oy:n tulevaisuuden suunnitelmaan, joka tähtää sukupolvenvaihdokseen ja yrityksen jatkamiseen. Oppisopimuksen myötä nuorempi poika saa arvokasta koulutusta konkreettisen työkokemuksen lisäksi myös teoreettisella puolella. Teoriaosaaminen ja etenkin uusien työmenetelmien hallitseminen tuo lisäarvoa Frostmen Oy:lle, sillä yrittäjän osaaminen perustuu pitkälti hänen omaan työkokemuksensa aikaisemmilta vuosilta.

Toinen yrittäjän pojista työskentelee yrityksessä projektimuotoisesti tarvittaessa, sillä tällä hetkellä hänellä on vakituinen työpaikka toisen alan yrityksessä. Projektityöt voivat liittyä yrityksen toiminnan suunnitteluun ja muihin liiketoiminnallisiin tehtäviin sekä välillä kertaluontoisiin yrityksen päätoiminnan avustaviin tehtäviin. Vanhemman pojan täysipäiväinen työskentely Frostmen Oy:n palveluksessa ei ole ajankohtainen lähitulevaisuudessa, sillä yrityksen toiminta on vielä liian pientä. Yrityksen kasvaessa riittävästi, koko perheen työskenteleminen pelkästään yrityksessä saattaa tulla ajankohtaiseksi.

Tällä hetkellä Frostmen Oy:n toimintaa pystytään ylläpitämään yrittäjän ja nuoremman pojan voimin. Verkkosivujen ja markkinoinnin myötä Frostmen Oy saa oletettavasti uusia asiakkaita, jolloin samanaikaisia työkohteita saattaa olla useampiakin. Muutamasta samalla aikavälillä tapahtuvasta työkohteesta yritys selviää nykyisen henkilökunnan voimin, mikäli työt ovat luonteeltaan pienempiä ja vaatimustasoltaan helpompia. Haastavammat ja enemmän päivittäistä työaikaa vaativat työkohteet ovat Frostmen Oy:n kannalta todella haastavia pienen henkilöstön takia.

Frostmen Oy:n toiminnan kasvaessa yritys joutuu miettimään lisähenkilöstön palkkaamista tai tekemään yhteistyötä jonkin toisen yrityksen tai toiminimen kanssa. Yrittäjällä on muutamia suhteita toisiin samalla alalla toimiviin yrityksiin, joiden kanssa Frostmen Oy pystyy tarvittaessa tekemään yhteistyötä. Lisähenkilöstön palkkaaminen on kallista verrattuna Frostmen Oy:n tämän hetkiseen toimintaan ja tulevaisuuden ennusteisiin, joten paras ratkaisu lyhyellä muutaman vuoden aikavälillä on tehdä yhteistyötä toisen yrityksen kanssa, kun tilanne vaatii sitä.

5 Talous

5.1 Talouden arviointi

Yrityksen taloutta on vaikeaa arvioida liiketoiminnan alkuvaiheessa, sillä toiminta ei ole vielä käynnistynyt kunnolla. Alussa talousarviot keskittyvät enemmänkin yrityksen tulevaisuuden ennustamiseen kuin sen nykytilaan. (Koski & Virtanen 2005, 67–68.) Tuloksen tekemiseen vaaditaan investointeja, jotta myytävä tuote tai palvelu voidaan tuottaa asiakkaalle. Kuluja siis syntyy ennen kuin yritys saa myytyä ensimmäiset tuotteensa tai palvelunsa. Tämän vuoksi on syytä suunnitella ja laskea etukäteen tulojen hankkimisesta aiheutuvien kulujen määrä eli yrityksen rahoitustarve.

Yritys tarvitsee rahoitusta alkuvaiheessa kahteen tarkoitukseen: käyttöomaisuuteen sekä käyttöpääomaan. Käyttöomaisuus tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan harjoittamiseen käytettävää kalustoa ja toimitiloja sekä kaikkia niihin liittyvää omaisuutta. Tämä omaisuus on yrityksen käytettävissä pidemmällä aikavälillä. Käyttöpääoma on yrityksen toiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen tarkoitettua rahoitusta. Käyttöpääomaa tarvitaan kattamaan esimerkiksi toimitiloista, henkilöstöstä ja materiaaleista aiheutuvia kuluja. Käyttöomaisuuteen verrattuna käyttöpääoma on lyhytaikaisempaa rahoitusta. (Koski & Virtanen 2005, 68–69.)

Tulevaisuuden ennustaminen on elintärkeää aloittavalle yritykselle, sillä se voi joutua maksuvaikeuksiin, mikäli käyttöpääoman tarvetta ei ole ennustettu oikein. Käyttöpääoman tarpeen määrittelemisessä on mietittävä kaikkia mahdollisia tekijöitä, jotka aiheuttavat kuluja yritykselle tulevaisuudessa ennen ensimmäisiä tuloja. Rahoitustarpeen ylivoittamistakin tulee välttää, sillä yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa työtarjouksia ei välttämättä tule heti suurta määrää.

5.2 Kassavirtalaskelma

Aikaisemmin tehdyt päätökset yrityksen myynnistä ja toiminnasta voidaan konkretisoida kassavirtalaskelmalla rahalliseen muotoon. Sen avulla saadaan selville myös tuleva mahdollinen käyttöpääoman lisäystarve. Kassavirtalaskelmaan voidaan merkitä myynnille asetetut välitavoitteet sekä myös etupainotteisesti aiheutuneet kulut. (Koski & Virtanen 2005, 75–76.) Yrityksellä tulee olla varsinaista myyntiä, jotta kassavirtalaskelma

voidaan tehdä, mutta siihen voidaan lisätä myynnin edellytyksenä tehdyt asiakastapaamiset ja niiden arvioitu menestys.

Kassavirtalaskelman (taulukko 2) avulla voidaan ennustaa myös tuloslaskelmaa ja tasetta. Kuukausittain tehty kassavirtalaskelma osoittaa yrityksen myynnistä tulevat kassaanmaksut sekä kuluista johtuvat kassastamaksut. Laskelmassa tulee huomioida myös myynnin aiheuttamat etupainotteiset kulut sekä asiakkaille myönnetystä maksuajasta johtuvat viiveet. Kassavirtalaskelmasta saadaan selville myös lisärahoitustarve. Rahoitusta joudutaan nostamaan lisää, jos kassavirtalaskelma jää investointienkin jälkeen negatiiviseksi. Lisärahoituksen nostaminen lisää myös taseen vieraan pääoman määrää. (Koski & Virtanen 2005, 77–78.)

Konkreettisesti rahamuotoon muutetut suunnitelmat selkeyttävät yrityksen tulevaisuuden näkymää ja sitä on helpompi ennustaa. Rakennusosalalla etenkin pienten yritysten kohdalla asiakas- ja myyntitapaamisien merkitys on suuri, sillä kilpailu alalla on kovaa. Kassavirtalaskelman avulla voidaan selvittää tapaamisiin käytettyjen investointien tuomat tuotot yrityksen kassaan. Tällöin voidaan arvioida myös myyntitapaamisten onnistumisprosenttia ja niiden merkitystä yrityksen markkinointiin.

Taulukko 2. Kuukausittainen rahoituslaskelma suoralla menetelmällä, jossa on mukana ennustekuukausia (kassavirtalaskelma) (Koski 2012. 91–92).

| Kassavirtalaskelma | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|------|
| Kuukausi | Tammi | Helmi | Maalis | jne. | Yht. |
| | Toteuma | Toteuma | Ennuste | Ennuste | |
| Alkusaldo | | | | | |
| KASSAANMAKSUT (+) | | | | | |
| Kassaanmaksut myynnistä (ilman ALV:a) | | | | | |
| Muut kassaanmaksut (ilman ALV:a) | | | | | |
| Laskutetut ALV:t | | | | | |
| Yhteensä | | | | | |
| KASSASTAMAKSUT (-) | | | | | |
| Ostot | | | | | |
| Henkilökustannukset | | | | | |
| Vuokrat | | | | | |
| Markkinointi | | | | | |
| Muut | | | | | |
| Ostojen (sis. Investoinnit) ALV-maksut | | | | | |
| Verottajalle tilitettävä ALV | | | | | |
| Yhteensä | | | | | |
| Liiketoiminnan kassavirta | | | | | |
| INVESTOINNIT (-) | | | | | |
| Pääoma- ja lainarahoitus | | | | | |
| Osakepääomasijoitukset (+) | | | | | |
| Pääomalainat (+) | | | | | |
| Lainat rahoituslaitoksilta (+) | | | | | |
| Lainojen lyhennykset (-) | | | | | |
| Korot (- maksut / + saamiset) | | | | | |
| Muut | | | | | |
| Yhteensä | | | | | |
| Kassan muutos | | | | | |
| Loppusaldo | | | | | |

5.3 Frostmen Oy:n talouden suunnittelu

5.3.1 Tulevaisuuden ennustaminen

Frostmen Oy voi hyödyntää taloutensa tulevaisuuden ennustamiseen Taulukko 2:ssa esitettyä kassavirtalaskelmaa. Kassavirtalaskelma täytetään kirjanpidosta saatavilla luvuilla ja tulevien kuukausien ennusteet voidaan arvioida esimerkiksi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteet voidaan asettaa prosenttimuodossa, jolloin ne pystytään muuttamaan tarkoiksi luvuiksi. Kassavirtalaskelma on yksi yrityksen tärkeimmistä työkaluista, sillä sen avulla voidaan ennustaa tasetta ja tuloslaskelmaa. Näiden ennus-

teiden lisäksi kassavirtalaskelman lukujen perusteella pystytään määrittämään yrityksen maksuvalmius Quick Ratiolla, joka on yksi taseen tunnusluvuista. (Koski 2012, 93.)

Kassavirtalaskelman avulla Frostmen Oy pystyy selvittämään sille optimaalisen kasvunopeuden. Kasvunopeuden suunnittelemisessa verrataan kustannusten kasvavaa määrää kassan loppusaldoon, jolloin saadaan selville etupainotteisten kulujen maksimaalinen määrä, joka ei vaaranna yrityksen maksukykyä. (Koski 2012, 94–95.) Frostmen Oy:n tavoitteena on kasvaa hallitusti, jotta se ei joutuisi maksuvaikeuksiin ja välttäisi liiallisen velkaantumisen. Kassavirtalaskelmaa hyödyntämällä yritys pystyy seuraamaan kulujen ja tulojen muodostumista, jolloin maksuvalmiutta on helppo ylläpitää.

5.3.2 Budjetointi

Frostmen Oy:n kannalta tärkeimpiä budjetteja ovat tulosbudjetti sekä kassabudjetti. Kassabudjetti voidaan laatia kassavirtalaskelman perusteella, jonka perusteella pystytään myös ennustamaan tasetta. Tulosbudjetti voi perustua aikaisemmin toteutuneisiin lukuihin, jolloin edellisen tilikauden tuloslaskelmasta voidaan poimia toteutuneet luvut tiettyyn päivämäärään saakka. Tuloslaskelma on jo sellaisenaan riittävä tapa esittää yrityksen budjetti, koska toteutuneista luvuista on helppo ennustaa tulevaisuutta. (Lindfors & Syvänperä 2008, 15–17.)

Tulosbudjetin laatimisessa voidaan käyttää apuna myös osabudjetteja, jotka laaditaan erikseen tulosbudjetin osille. Osabudjetteja voidaan laatia myynnistä, ostoista, henkilöstökuluista ja investoinneista (Lindfors & Syvänperä 2008, 27). Frostmen Oy:n kohdalla järkevintä olisi tehdä osabudjetit vain myynnille sekä ostoille, sillä yrityksellä ei ole aikomusta lisätä henkilöstöä tai tehdä suurempia investointeja tämän liiketoimintasuunnitelman aikajaksolla.

Budjettien laatimiseksi on ensin asetettava tavoitteet tulevalle tilikaudelle. Tällöin tulevaisuuden ennustaminen on helpompaa ja budjetteja voidaan käyttää tavoitteiden seuraamiseen. Budjetti on suuntaa-antava työkalu, jonka tulokset eivät täysin vastaa todellisia toteutuneita lukuja. Sen avulla voidaan kuitenkin seurata tavoitteiden toteutumista ja verrata tuloksia edelliseen tilikauteen, jolloin saadaan selville mahdollisen kasvun kehittyminen. (Lindfors & Syvänperä 2008, 43.)

5.4 Frostmen Oy:n taloudelliset tavoitteet

5.4.1 Liikevaihto

Frostmen Oy on asettanut itselleen muutamia erilaisia taloudellisia tavoitteita, jotka se pyrkii saavuttamaan tämän liiketoimintasuunnitelman aikajaksolla. Pidemmän aikavälin tavoitteet ulottuvat kolmen vuoden päähän ja lyhyemmät seuraavan tilikauden loppuun. Frostmen Oy:n myyntikatetavoitteeksi on asetettu 30 prosenttia, jota voidaan tarvittaessa kasvattaa 40 prosenttiin seuraavan tilikauden jälkeen. Yrityksen mielestä tämä myyntikate on sille riittävä ainakin yrityksen alkuvaiheessa, sillä liian korkea hinnoittelu saattaa johtaa asiakkaiden menettämiseen. Yrityksellä on kuitenkin omasta mielestään hyvät edellytykset nostaa myyntikateprosenttia lähitulevaisuudessa ja silti säilyä kilpailukyisenä.

Kuluvan tilikauden tavoitteiksi on asetettu liikevaihdon kasvattaminen edellisvuoteen nähden 20 prosentilla. Tämä tavoite on hyvin saavutettavissa ja seuraavan tilikauden tavoitetta asetettaessa on otettava huomioon työvoiman lisäys, jolloin tavoite tulee asettaa korkeammaksi. Frostmen Oy:n seuraavan tilikauden tavoitteeksi on asetettu liikevaihdon kasvattaminen 80 prosentilla.

Liikevaihdon kaksinkertaistaminen seuraavalla tilikaudella saattaa vaikuttaa melko kunnianhimoiselta tavoitteelta, mutta yrityksen työvoima on myös kaksinkertaistunut, jolloin teoriassa työt valmistuvat aikaisempaan verrattuna puolta nopeammin. Nuoremman pojan osaaminen ei kuitenkaan ole yhtä laajaa ja ammattitaitoista kuin yrittäjällä, mutta tulosten tulisi näkyä viimeistään seuraavan tilikauden toisen neljänneksen jälkeen. Tähän tavoitteeseen päästään osittain työvoiman lisäämisen myötä sekä verkkosivujen pystyttämisen myötä. Verkkosivujen avulla yritys saa lisää asiakkaita ja pysyy täyttämään aikaisemman tilikauden hiljaisemmat jaksot sivujen myötä saatavilla uusilla asiakkailla.

5.4.2 Kannattavuus

Frostmen Oy:n toiminta on ollut edellisenä tilikautena kannattavaa. Kuluvan ja seuraavien tilikausien tavoitteena on vähintään säilyttää kannattavuus entisellään. Frostmen Oy:n liiketulosprosentti oli edellisenä tilikautena 18 %, mikä luokitellaan hyväksi. Liiketulosprosentti kertoo varsinaisen toiminnan tuottojen jäljelle jäävän osuuden ennen

rahoituseriä ja veroja. Yrityksen toiminnan kehitystä voidaan seurata liike-tulosprosentin avulla. Frostmen Oy:n edellisen tilikauden nettotulosprosentti oli 15 %. Ohjearvon mukaan nettotulosprosentin ollessa yli 4 % yrityksen nettotulosta pidetään hyvänä. Liiketu-losprosenttia ja nettotulosprosenttia voidaan käyttää myös yritysten keskinäiseen ver-tailuun toimialasta riippumatta. (Lindfors & Syvänperä 2008, 106.) Omistajille jaetta-vaksi tai yrityksen omaan käyttöön jätettävä osuus tuloksesta selviää nettotulosprosen-tista.

Frostmen Oy:n taloudelliseksi tavoitteiksi on asetettu kannattavuuden osalta nettotu-losprosentin säilyttäminen ohjearvon mukaisesti hyvällä tasolla. Yrityksen toiminnan tavoitteena on kasvu, jolloin liike-tulosprosentin odotetaan myös kasvavan. Liiketu-losprosenttiin vaikuttaa kasvaneet palkkakustannukset työvoiman lisäyksen myötä, mutta lisätyövoima kasvattaa myös liikevaihtoa. Osakkaiden puolesta ei ole vaatimuksia osingonjaolle, joten suurin osa nettotuloksesta voidaan jättää yrityksen käyttöön.

6 Opinnäytetyön arviointi

6.1 Prosessin arviointi

Opinnäytetyö tehtiin kehittämishankkeena kohdeyritystä haastatellen. Liiketoiminta-suunnitelma on melko laaja aihe, sillä pelkästään sen yksittäisistä osista voidaan tehdä laajoja tutkimuksia. Opinnäytetyön aihealue rajattiin kohdeyrityksen toiveiden mukai-sesti ja niin, että siitä olisi hyötyä yrityksen toiminnalle mahdollisimman paljon. Päätös markkinointisuunnitelman jättämisestä liiketoimintasuunnitelman ulkopuolelle oli hanka-la, sillä se on todella suuri ja tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Perustelut tälle oli-vat kuitenkin riittävät ja liiketoimintasuunnitelman sisältö lopullisessa muodossaan täytti kaikki kohdeyrityksen tarpeet.

Lähdeaineisto sisälsi paljon sellaisia lähteitä, joissa käsiteltiin yleisesti liiketoiminta-suunnitelmien laatimista ja rakennetta. Näiden lähteiden myötä sain selkeän kuvan liiketoimintasuunnitelman kokonaisuudesta, mutta yksityiskohdissa jouduin syventä-mään tietoa muista lähteistä. Liiketoimintasuunnitelmia käsittelevät lähteet olivat sisäl-lön kannalta suppeita ja muut liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin keskittyvät lähteet taas liian yksityiskohtaisia. Tiedon löytämisessä ja käsittelemisessä oli hieman hanka-

luuksia, sillä yksityiskohtaista tietoa piti sovittaa suppeampaan muotoon. Tähän kului huomattavasti aikaa, koska hankittu tieto piti myös rajata, jotta se vastaisi tarpeita.

Haastattelumenetelmän valinta sopi täydellisesti opinnäytetyön laatuun, sillä sen avulla pystyttiin muokkaamaan sisältöä vaihteittain ja tarvittaessa tietoa voitiin täydentää. Yhteistyö kohdeyrityksen kanssa toimi saumattomasti ja opinnäytetyön tekeminen oli mieluista. Omien kohdeyrityssidoksieni kannalta opinnäytetyön tekeminen antoi paljon tietoa yrityksestä sekä liiketoiminnan kehittämisestä. Yrityksen toiminta ja tavoitteet selkeytyivät minulle opinnäytetyötä tehdessä. Opinnäytetyöstä on hyötyä tulevaisuudessa yritykselle sekä itselleni, koska se antoi valmiudet samankaltaisten tutkimusten tekemiseen. Seuraavan liiketoimintasuunnitelman tekeminen helpottuu huomattavasti tämän opinnäytetyön myötä.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen tulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Laadullisessa tutkimuksessa tulokset vaihtelevat tutkijoiden mukaan (Hirsjärvi ym. 2005, 152). Tällöin laadullisten tutkimusten tuloksia ei voida pitää toistettavina, sillä jokainen tutkija saa erilaisia tuloksia. Haastattelumenetelmää käytettäessä saadut vastaukset ovat haastatteluhetkellä päteviä, mutta myöhemmin toistettu haastattelu saattaa johtaa toisenlaisiin tuloksiin.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän arviointia. Sillä arvioidaan menetelmän soveltuvuutta mittaamaan tutkittavaksi tarkoitettua asiaa. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei voida arvioida validiteettia mittareiden avulla, koska eroavat tulokset aiheuttavat virheitä, joita ei voida pitää luotettavina. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole mitata tarkkoja asioita, jolloin tuloksiakaan ei voida verrata toisiin tutkimuksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös muilla tavoin. Esimerkiksi tutkimusprosessin ja käytettävien menetelmien tarkka kuvaus tuovat tutkimukselle luotettavuutta. Haastattelumenetelmää käytettäessä tutkijan tulee arvioida saamiaan vastauksia sekä kuvattava haastattelutapahtumaa, jotta se olisi mahdollisimman uskottava. (Hirsjärvi ym. 2005, 217–218.) Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneet työkalut, kuten liikeideamalli ja SWOT-analyysi perustuvat haastattelujen myötä kerättyihin toi-

veisiin ja mielipiteisiin. Niitä voidaan arvioida vertaamalla keskenään ja lopullista tutkimuksen tulosta pystytään arvioimaan vasta, kun kohdeyritys on toteuttanut liiketoimintasuunnitelmassa esitetyt ratkaisut.

Erilaisia liiketoimintasuunnitelmia on yhtä paljon kuin yrityksiä, joille ne on tehty. Liiketoimintasuunnitelmien rakenne on usein sama, mutta sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti. Kohdeyrityksen toiveet ja tarpeet vaikuttavat liiketoimintasuunnitelman rakenteeseen ja sisältöön, jolloin saadaan mahdollisimman hyödyllinen suunnitelma kohdeyritykselle. Tämän opinnäytetyön tulokset ja rakenne vastaavat hyvin liiketoimintasuunnitelman tarkoitusta. Tähän liiketoimintasuunnitelmaan on sisällytetty vain kohdeyritykselle tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat sen toimintaan kolmen vuoden aikajaksolla.

6.3 Tulevaisuudensuunnitelmat

Tämän liiketoimintasuunnitelman aikajakson päätyttyä on syytä laatia uusi liiketoimintasuunnitelma. Yritys kehittää toimintaansa tämän liiketoimintasuunnitelman avulla kolmen vuoden ajan ja on mahdollisesti saavuttanut suunnitelmassa asetetut tavoitteet. Uusien tavoitteiden lisäksi seuraavan liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää erillinen suunnitelma yrityksen markkinoinnista. Markkinointisuunnitelmassa tulee arvioida markkinoiden lisäksi kilpailijoita sekä laatia työkaluja yrityksen markkinointiin. Tähän asti kohdeyritys on saanut asiakkaita hyvällä menestyksellä ilman markkinointia, mutta tulevaisuudessa tilanne saattaa muuttua. Tämän vuoksi markkinointisuunnitelma on syytä tehdä viimeistään kolmen vuoden päästä tämän liiketoimintasuunnitelman päätyttyä. Mikäli asiakastilanne muuttuu ennen sitä, markkinointisuunnitelma tulee tehdä mahdollisimman nopeasti.

Yrityksen tulevaisuuden tavoitteissa mainitaan liiketoiminnan laajentaminen kiinteistöjen hankintaan ja kunnostamiseen. Kunnostamisen jälkeen kiinteistöt on tarkoitus myydä ja tehdä voittoa. Tähän tarvitaan taustatietoa kiinteistöjen hankkimisesta ja niiden hinnoittelusta. Asiantuntijoiden konsultoinnista on hyötyä, koska kiinteistöjen hankkiminen vaatii suuria investointeja. Kiinteistöjen hankintaan liittyy myös niiden kuntotarkastuksia ja muita järjestelyjä, jotka vaikuttavat voitontavoitteluun. Liiketoiminnan laajentamiseen on syytä laatia tarkka suunnitelma, jota noudatetaan. Suunnitelman tulisi sisältää ansaintamalli, jonka avulla pystytään seuraamaan voitontavoittelua.

Lähteet

Elo-Pärssinen, Krista & Talvitie Eveliina 2010. Perheyritys on enemmän. WSOY, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sarjavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Ideasta kasvuyritykseksi, 2000. Suomentanut Maarit Tillman ja Suomen oloihin muokannut McKinsey & Company. WSOY, Helsinki.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Kinkki, Seppo & Isokangas, Jouko 2003. Yrityksen perustoiminnot. WSOY, Helsinki.

Koski, Toivo 2012. Pk-Yrityksen strateginen talousjohtaminen. Kauppakamari, Helsinki.

Koski, Toivo & Virtanen Markku 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Otava, Helsinki.

Lindfors, Hannele & Syvänperä, Outi. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Kauppakamari, Helsinki.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1.–2. painos. Otava, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.

Opetushallitus 2012. Oppisopimuskoulutus. Päivitetty 15.3.2012.
[Http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus). Luettu 28.9.2013.

Opinnäytetyöohje 2013. Metropolia Ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

Oppimistehtävän kirjoittaminen 2013. Oppimistehtäväohje. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum, Helsinki.

Puustinen, Terho 2006. Avain omaan yrityksen. 2, uudistettu painos. Kirjakas, Nurmi-järvi.

Raatikainen, Leena 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Raatikainen, Leena 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Edita, Helsinki.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Rakentamisen liikevaihtokuvaaja. Kesäkuu 2013. Tilastokeskus. Helsinki.

[Http://tilastokeskus.fi/til/rlv/2013/06/rlv_2013_06_2013-09-12_tie_001_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/rlv/2013/06/rlv_2013_06_2013-09-12_tie_001_fi.html). Luettu 3.10.2013

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tulonjakotilasto. Tulot, Asuminen Ja Asumismennot 2011, 1. Asunnon hallintasuhde ja kotitalouksien tulokehitys. Tilastokeskus. Helsinki.

[Http://www.stat.fi/til/tjt/2011/04/tjt_2011_04_2013-04-10_kat_001_fi.html](http://www.stat.fi/til/tjt/2011/04/tjt_2011_04_2013-04-10_kat_001_fi.html). Luettu 1.10.2013

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestörakenne. Tilastokeskus. Helsinki

[Http://www.tilastokeskus.fi/til/vaerak/tau.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/vaerak/tau.html). Päivitetty 22.3.2013. Luettu 1.10.2013.

Tilastokeskus 2008. Yritys- ja toimipaikkarekisteri. Toimialaluokitus TOL. Toimipaikkatilastot seutukunnittain vuosina 2006–2011.

[Http://www2.toimialaonline.fi/](http://www2.toimialaonline.fi/). Luettu 1.10.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Oppisopimuskoulutus. Päivitetty 29.2.2012.

[Http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/04_oppisopimuskoulutus/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/04_oppisopimuskoulutus/index.jsp). Luettu 28.9.2013.

Kassavirtalaskelma

| Kassavirtalaskelma | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|------|
| Kuukausi | Tammi | Helmi | Maalis | jne. | Yht. |
| | Toteuma | Toteuma | Ennuste | Ennuste | |
| Alkusaldo | | | | | |
| KASSAANMAKSUT (+) | | | | | |
| Kassaanmaksut myynnistä (ilman ALV:a) | | | | | |
| Muut kassaanmaksut (ilman ALV:a) | | | | | |
| Laskutetut ALV:t | | | | | |
| Yhteensä | | | | | |
| KASSASTAMAKSUT (-) | | | | | |
| Ostot | | | | | |
| Henkilökustannukset | | | | | |
| Vuokrat | | | | | |
| Markkinointi | | | | | |
| Muut | | | | | |
| Ostojen (sis. Investoinnit) ALV-maksut | | | | | |
| Verottajalle tilitettävä ALV | | | | | |
| Yhteensä | | | | | |
| Liiketoiminnan kassavirta | | | | | |
| INVESTOINNIT (-) | | | | | |
| Pääoma- ja lainarahoitus | | | | | |
| Osakepääomasijoitukset (+) | | | | | |
| Pääomalainat (+) | | | | | |
| Lainat rahoituslaitoksilta (+) | | | | | |
| Lainojen lyhennykset (-) | | | | | |
| Korot (- maksut / + saamiset) | | | | | |
| Muut | | | | | |
| Yhteensä | | | | | |
| Kassan muutos | | | | | |
| Loppusaldo | | | | | |

Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä

Frostmen Oy on pieni perheyrittäjä, joka toimii rakennusalaan. Yritys on erikoistunut remontointi-, pienrakennus-, kunnostuspalveluihin ja lämmitysjärjestelmien asennuspalveluihin. Frostmen Oy toimii pääasiassa pääkaupunkiseudulla, mutta ajoittain myös kesäasuntojen kunnostamisen myötä pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Frostmen Oy on Pakkanen nelihenkinen perheen perheyrittäjä, jossa työskentelee perheen isä Esko Pakkanen ja hänen nuorempi poikansa. Yrityksen toiminnassa ja osakkaana on myös mukana yrittäjän vanhempi poika.

Frostmen Oy:n liikeidea sisältää pääasiassa saneerauspalveluita, jotka käsittävät erilaisia huoneistojen remontointeja, omakoti- ja rivitalojen sekä kesäasutusten julkisivu- ja kattoremontointeja. Frostmen Oy tarjoaa myös ammattitaitoisia lämmitysjärjestelmien asennus- ja korjauspalveluita. Esimerkkitapauksessa Frostmen Oy voi remontoinnin lisäksi asentaa kohteeseen myös ilmalämpöpumpun. Tulevaisuudessa Frostmen Oy:n tavoitteena on laajentaa liikeideaansa asuinkeinojen hankintaan ja korjaamiseen, jonka myötä se pyrkii saavuttamaan voittoa.

Frostmen Oy:n tärkein kilpailuvaltti on korkealuokkainen työnlaatu ja asiakkaan toiveiden huomioiminen lopputuloksessa. Frostmen Oy erottautuu kilpailijoistaan laajan saneerauspalveluvalikoiman lisäksi myös tarjoamalla lämmitysjärjestelmien asennus- ja huoltopalveluita. Kesäasuntojen saneerauspalvelut ovat myös yksi Frostmen Oy:n erottautumiskeinoista.

Frostmen Oy:n perustamista edelsi muutama aikaisempi yritys, jossa Pakkanen oli mukana. Hänellä on aiempaa kokemusta yrittäjyydestä samankaltaisen yrityksen myötä. Pakkanen on kerryttänyt osaamistaan myös rakennusalaan käytettävistä materiaaleista niitä valmistavasta yrityksestä, jossa hän toimi teknisenä neuvonantajana. Lämmitysjärjestelmien, kuten ilma- ja maalämpöpumppujen toiminnasta ja asentamisesta Pakkanen sai kokemusta toimiessaan erään maahanrakennusyrityksen teknisen tuen tehtävissä.

Nuorempi poika työskentelee yrityksessä oppisopimuksella ja tulevaisuudessa hänen on tarkoitus työllistyä yrityksessä. Vanhemmalla pojalla on tradenomitutkinto ja hän

osallistuu Frostmen Oy:n toimintaan projektimuotoisesti. Yrityksellä on siis alan ammat-tiosaamisen lisäksi myös liiketoiminnallista osaamista ja kokemusta yrittäjyydestä.

Työvoiman lisäyksen myötä Frostmen Oy:n tavoitteena on kaksinkertaistaa liikevaih-tonsaa lähitulevaisuudessa. Tällä hetkellä yrityksellä on hyvä tilanne työtarjousten kan-nalta, koska niitä riittää tulevaisuuteen muutaman kuukauden päähän ja uusia työtar-jouksia tulee melkein viikoittain. Yritys ei ole vielä panostanut markkinointiin, koska se on saanut riittävästi uusia asiakkaita pelkkien suositusten myötä. Frostmen Oy:n tulee keskittyä markkinointiin viimeistään, kun uusia asiakkaita ei saada nykyisillä keinoilla.